

Suvi Matilainen

Toimintojen kuvaaminen rehutehtaissa

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Laskenta

Tekijä: Suvi Matilainen

Työn nimi: Toimintojen kuvaaminen rehutehtaissa

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 51 Liitteiden lukumäärä: 5

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä rehutehtaan toimintoihin ja miten toimintoja voidaan kehittää. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää yrityksen toiminnot ja toisena tavoitteena selvittää kuinka toimitaan työtehtävissä. Kolmantena tavoitteena miten toimintoja voisi kehittää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu prosesseista yleisesti, toimintolaskennasta ja lopuksi miten toimintoja voidaan kehittää toimintojohtamisella. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan kehittämishankkeen taustoja ja ongelmaa, joka rakentuu rehutehtaiden toimintoihin.

Tutkimuksen toteuttamistavaksi otettiin kehittämishanke, sillä oli tavoitteena saada selville mitä toiminnot sisältää ja miten niitä voisi kehittää. Tutkimuksen toteutustavaksi otettiin teemahaastattelut, jossa haastattelin viittä eri henkilöä aihealueittain, jotka valittiin toimeksiantajayrityksen kanssa parhaiten kuvaamaan ydintoimintoja.

Haastattelun tulokset olivat kiinnostavia, josta saadaan arvokasta tietoa yrityksen toiminnoista. Haastattelujen avulla selvisi, että toiminnot sisältävät paljon eri työtehtäviä. Tutkimuksessa selvisi, että, toiminnoissa olisi kehitettävää, mutta on vaikeaa alkaa kehittämään yritysoston aikana. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella selvisi, että prosessien kehittämiseen tulee muutos toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Työn viimeinen osuus sisälsi johtopäätökset opinnäytetyön tekemisestä ja oman pohdinnan opinnäytetyöprosessista.

Avainsanat: toimintolaskenta, toimintojohtaminen, prosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Author/s: Suvi Matilainen

Title of thesis: The Analysis of activities in feed factories

Supervisor(s): Aapo Lämsiluoto

Year: 2012

Number of pages: 51

Number of appendices: 5

The purpose of this thesis was to study the functions of a feed factory and how they could be developed. The first objective of thesis was to determine the company's functions and the second objective was to find out its operations. The third objective of the thesis was the development of the functions.

The theoretical framework of this thesis consists of processes in general, activity-based costing and, finally, how the functions can be developed through activity-based management. The first chapter describes the backgrounds of the development project and the problem, which based on the functions of the feed factory.

The method of implementation of the study was a development project, because the objective was to get to know what the functions included and how they could be developed. The chosen research method was semi-structured interview; I interviewed by subjects five people who were selected by the client company to describe its core functions in the best way.

The interview results are interesting and provide valuable information about the company's functions. Based on the interviews, it became clear that the functions contain many different assignments. It was founded in research that functions should be developed more but it's hard to develop during takeover. On the basis of the interviews conducted, it became clear that there will be a change in the development of processes through the introduction of an Enterprise Resource Planning system.

The final part of the work includes a summary of the thesis and a self-evaluation of the thesis process.

Keywords: activity-based costing, activity-based management, process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus & tutkimusongelma.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne	7
2 PROSESSIT JA TOIMINTOJOHTAMINEN	9
2.1 Prosessin käsite	9
2.2 Prosessilajit	10
2.3 Benchmarking	11
2.4 Toimintolaskenta & toimintojohtaminen.....	12
2.5 Toimintojohtamisen kehittäminen.....	15
2.6 Yhteenveto	17
3 TOIMINTOLASKENTA.....	18
3.1 Perinteinen kustannuslaskentamenetelmä vs. toimintolaskenta	18
3.2 Kustannusten kohdentamisperiaate ja prosessinäkökulma.....	21
3.3 Jako - ja lisäyslaskenta	23
3.4 Toimintolaskennan hyvät puolet.....	23
3.5 Toimintoanalyysi	25
3.5.1 Toimintojen suunnittelu	26
3.5.2 Toimintojen ja toimintoketjujen kuvaus ja määrittely	27
3.5.3 Toiminnanohjausjärjestelmä toimintolaskennassa	28
3.6 Yhteenveto toimintolaskennasta	30
4 HAASTATTELU KOHDEORGANISAATIOILLE	32
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	32
4.2 Kohdeorganisaation esittely	33
4.3 Aineiston keruu	34
4.4 Aineistojen käsittely ja litterointi.....	35

	4
5 EMPIIRINEN AINEISTO	36
5.1 Raaka-ainehankinta	36
5.2 Reseptisuunnittelu.....	37
5.3 Tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto	38
5.4 Valmistus ja kustannushinnoittelu	40
5.5 Kirjanpito	41
5.6 Vienti	41
5.7 Yhteenveto toiminnoista ja järjestelmistä	43
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
LÄHTEET	48
EMPIIRINEN AINEISTO	51
LIITTEET	1

Kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	8
Kuvio 2. Prosessin käsite	10
Kuvio 3. Ydinprosessin kulku toimintojen kautta	14
Kuvio 4. Perinteisen laskenta ja toimintolaskenta kytkevät eri asioita yhteen	21
Kuvio 5. Kustannusten kohdistamisperiaate ja prosessinäkökulma	22
Kuvio 6. Toimintojen kartoituksen vaiheet	27
 Taulukko 1. Toimintolaskennan, jakolaskennan ja lisäyslaskennan eroavaisuudet.	31
Taulukko 2. Haastateltavien yhteenveto	35
Taulukko 3. Yhteenveto toiminnoista	45

1 JOHDANTO

Viljan, rehun, siementen, raaka-aineiden, kasvinsuojelutuotteiden, lannoitteiden ja erikoisrehujen myynnissä on elintarviketeollisuuden kansainvälistyttävä ja laajennettava toimintaansa pärjätäkseen nykyisillä markkinoilla. Markkinoihin vaikuttaa maatalouden rakennekehitys. Maatalouskaupassa (Sippola 2012, 7.9.2012) keskittään suurella panoksella ja Suomessa ammattiviljelijät ovat vähentyneet.

Maatalouskauppa on maailmanlaajuista liiketoimintaa, joten hankinnan kapasiteetilla pidetään hinnat kilpailukykyisinä. Maatalouden kannattavuutta heikentävät kysyntä ja korkealla pysyneet rehun hinta. Tähän vaikuttavat hinnan vaihtelut, joihin löytyy useita syitä. Näitä voivat (SOK vuosikertomus, [viitattu 5.11.2012]) olla kallistuneet raaka-aineiden ja energian hinnat, huonot sadot, lihankysynnän kasvu, ja supistuneet viljelypinta-alat. Korkea viljanhinta näkyy korkeissa rehukustannuksissa ja suuret tilat näkevät tämän korkeana rehulaskuna.

Kohdeorganisaatiossa tapahtuneen yritystalon ansiosta tulee toimintoihin lisää ostovoimaa, jakelu tehostumaan ja edistää asiantuntemusta rehuteollisuudessa. Toiminnot ovat tehokkaita, ja se edistää suomalaisia maanviljelijöitä. Kun nykypäivänä ostovoimalla on suurempi merkitys kaupankäynnissä, on mahdollista ostaa entistä edullisemmin kansainvälisiltä markkinoilta.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa harjoittelujaksosi aikana Hankkija-Maatalous Oy:n Seinäjoen rehutehtaalla. Työskentelin materiaalikirjanpitäjän hommissa loppuvuodesta 2009.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus & tutkimusongelma

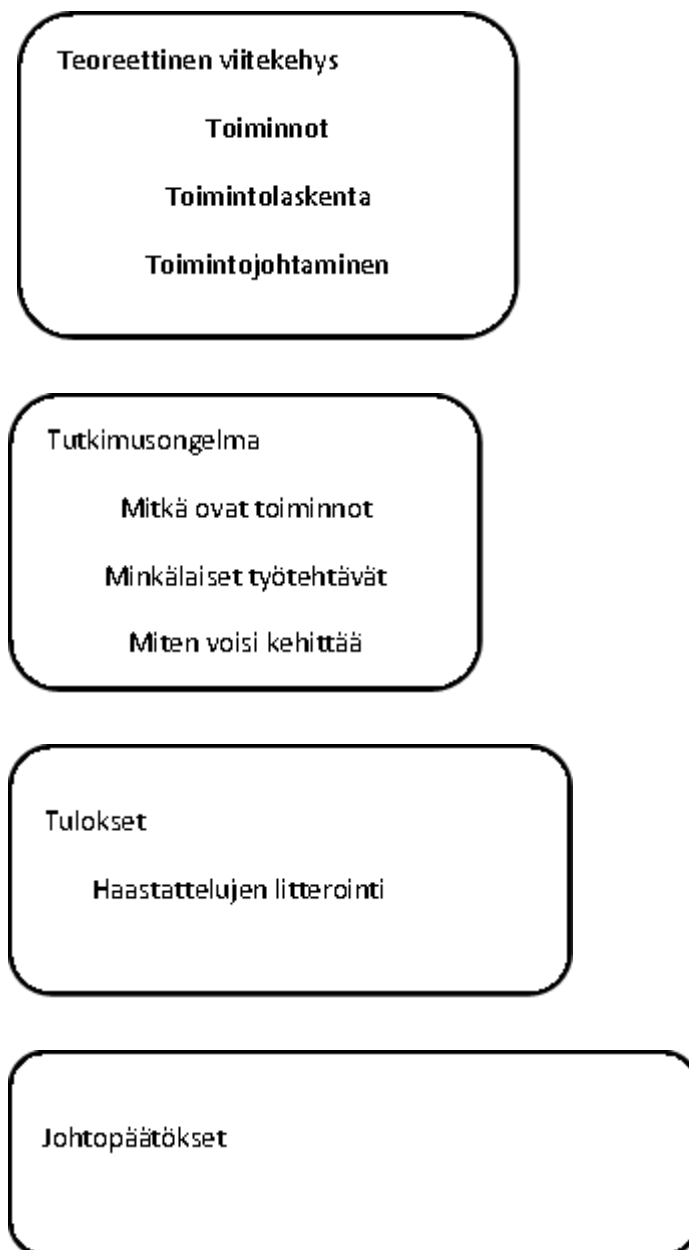
Tämän opinnäytetyön aiheena on toimintatapojen/työtehtävien kuvaaminen ja kehittäminen kaikille rehutehtaille. Tavoitteena on analysoida rehutehtaan toiminnot ja kartoittaa kehityskohteet haastatteluaineiston perusteella, mitä haastatteluissa tulee ilmi. Kun toiminnot ovat tehokkaita, myös virheiden määrä vähenee samalla ja toimintatavat olisivat yhtenäisimmät. Selkeät toimintatavat helpottavat työn te-

kemistä. Rehutehtaissamme on monta eri osastoa, jotka keskittyvät eri tehtäviin ja siksi on tärkeää tietää, että mitä eri toiminnot sisältävät ja toimintojen kautta ymmärretään kokonaisuus.

Opinnäytetyö tehdään Hankkija - Maatalous Oy:lle / Suomen Rehulle koskien materiaalinhankintaa, tuoteoptimointia ja rehutehtaita, jotka sijaitsevat Hyvinkään pääkonttorissa, jossa työskentelee rehunasiantuntijoita, Turun rehutehtaassa ja Seinäjoen rehutehtaassa. Opinnäytetyön kiinnostus lähti liikkeelle siitä, minkälaisia ydinprosesseja on ja minkälaisia toimintoja/ työtehtäviä niihin liittyy. Keskityn työssäni ydinprosesseihin ja Seinäjoen tehtaan toimintoihin, joista muodostuu yhdessä kokonaiskuva toiminnasta. Ydinprosesseja ovat raaka-ainehankinta, vienti, materiaalikirjanpito ja reseptioptimointi ja niihin liittyvät työtehtävät.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys koostuu prosesseista ja prosessilajeista, toimintolaskennasta ja niihin liittyvistä toiminnanohjausjärjestelmistä, ja lopuksi toimintojohtamisesta ja kehittämisestä. Empiirinen osa sisältää Suomen Rehulle suoritettavan kehittämistehtävän. Empiirisen osiossa selostan Seinäjoen rehutehtaalla liittyvistä toiminnoista ja muista ydintoiminnoista, joista yhdessä koostuu kokonaiskuva. Empiirisessä osassa teen haastattelun liittyen ydinprosessien tehtäviin eri rehutehtailla. Kuviosta (1) näkee, miten opinnäytetyön rakenne on jäsennelly.



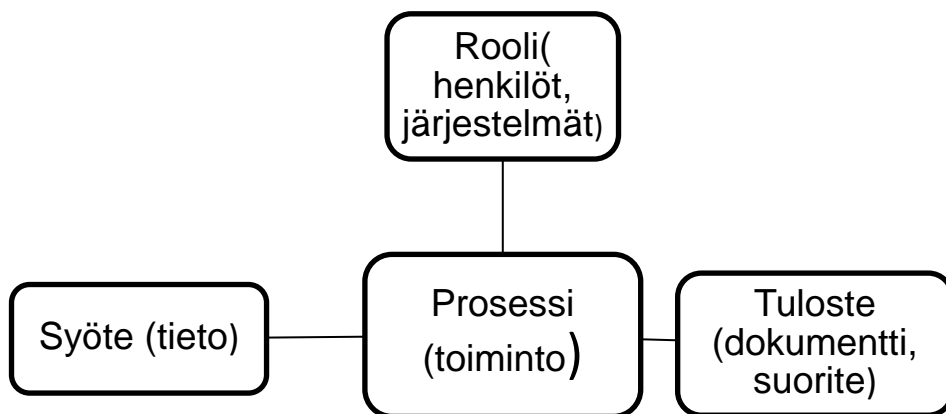
Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 PROSESSIT JA TOIMINTOJOHTAMINEN

Kohdeorganisaatiossa on paljon erilaisia prosesseja (toimintoja). Prosessit lähtevät liikkeelle asiakkaista ja koostuvat erilaisista toiminnoista ja tehtävistä. Prosessit jaetaan eri prosessilajien mukaan.

2.1 Prosessin käsite

Lecklin (2006,124) määrittelee prosessin joukkona hyödyllisiä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat hyödyllisen panoksen. Myös prosessilla on, joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. Organisaatiossa tärkeimmät prosessit ovat ne, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan yleensä pääprosesseiksi. Nämä prosessit esitetään prosessikartassa. Prosessit liikkuvat asiakkaalta asiakkaalle, poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen. (Laamanen, Tinnilä 2009,121). Prosessit koostuvat sarjasta erilaisia toimintoja ja tehtäviä, jota mitataan ja määritellään. Jos yksi asia ei toimi prosessissa hyvin, ei voi kokonaisuuskaan toimia moitteettomasti. Prosessi ei ole täydellinen, jos yksi osaa toimii hyvin, ja muut osat prosessista toimii virheellisesti. (Einistö 2006, [viitattu 3.9.2012]. Laamanen (2007, 20) määrittelee, että prosessi on vain toimintaa, mutta toimintaan tarvitaan resursseja eli toimittajia.. Alla olevasta kuviosta (2) näkyy prosessin eteneminen toimittajalta asiakkaalle. Syötteet ovat tietoa, mitkä vievät prosessia eteenpäin. Tuloksilla eli suoritteilla tarkoitetaan prosessin tuotteita tai palveluita, mitä saadaan aikaan. Prosessi on sarja toimintoja, johon tarvita syötteitä jotka muutetaan suoritteiksi.



Kuvio 2. Prosessin käsite (muunneltu Lecklin 2006).

2.2 Prosessilajit

Laamanen ja Tinnilä (2009,121–122) jakavat prosessit ydin-, pää-, tukiprosesseiksi ja avainprosesseiksi. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja ja heille arvoa tuottavia prosesseja. On esitetty, että (Tuurala, [viitattu 3.9.2012] tuotantotalouden ydinprosesseihin kuuluvat kaikki tuotteen valmistukseen liittyvät toiminnot. Toimeksiantajayrityksen organisaatiossa ydinprosesseihin kuuluvat kaikki rehun valmistukseen liittyvät toiminnot, kuten raaka-ainehankinta, materiaalikirjanpito, reseptioptimointi ja vienti, ja valmistus

Yritys ei toimi pelkkien ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan tukiprosesseja. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto (Lecklin 2006,130). Tukiprosessien tehtävänä on tukea ydinprosesseja ja saada ne onnistumaan. Organisaatiossani tukiprosesseja ovat talous -, hankinta, myyntiosasto. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja, ne voivat olla myös yrityksen ydinprosesseja ja ne liittyvät yrityksen menestystekijöihin. Rehutehtaan avainprosessi ovat valmistus ja tuotekehitys.

2.3 Benchmarking

Yrityksiä on aina kiinnostanut oman toimintansa vertaaminen muihin organisaatioihin. Tehokkuutta (Lumijärvi ym.1995,101) on aina mitattu katteen ja myynnin avulla, mutta ne eivät kerro yrityksen menestymisen syitä. Benchmarking avulla haetaan vastauksia, mikä on tilanne kilpailijoihin verrattuna, mikä on tarpeeksi riittävän haastava suoritustaso ja miten menestyneet organisaatiot toimivat. Toimintolaskenta tekee verrattoman perustan benchmarkingille. Benchmarkingilla päästään kiinni tekijöihin, jotka selittävät eri organisaatioiden menestymisen erot. Benchmarking on mahdollista tehdä myös oman organisaation piirissä, ja yleensä aina löytyy kehittämistä.

Tulosityksiköitä verrataan toisiinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta mitataan ja asiakaspalautetta vertaillaan, jolloin opitaan muista yksiköistä. Muiden toimintatapojen näkeminen ja analysointi tuovat omaan toimintaan uskoa, että omassa toiminnassa voidaan tehokkuutta lisätä ja asettaa tavoitteet korkeammalle. Benchmarking on myös prosessi, jotka sisältävät viisi eri vaihetta:

Lecklin (2006,161- 162) esittää vaiheet seuraavasti

- vertailtavien prosessien tai prosessivaiheiden tunnistaminen
- benchmarking- ehdokkaiden etsintä ja valinta.
- tulos- ja mittaustietojen kerääminen.
- tietojen analysointi.
- tulosten hyödyntäminen.

Kun prosessia tutkitaan, mitataan ja ongelmat ratkaistaan, on vaihtoehtoja kehittämiselle monia. Ne (Lecklin 2006, 148–163, 187–188) voivat olla prosessin uudistaminen, prosessin kulkuun muutosta, työvaihe-, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellisen vaihtoehtojen yhdistelmä. Prosessia on joskus uudistettava, jos nykyistä prosessia parantamalla ei saavuteta asetettuja tavoitteita. Uudistaminen voi olla kyseessä teknologian kehittyessä, kilpailijoiden toiminta, asiakkaan muuttuneet tarpeet. Uudistaminen vaikuttaa prosessin työvaiheisiin ja joudutaan pilkkoo-

maan prosesseja osiin. Tavoitteena on tehokkuuden tai asiakastyytyväisyyden lisäys. Työvaiheiden muuttaminen on tyypillistä, kun halutaan muutoksia prosessin kulkuun. Saadaan prosesseja nopeutettua ja virheitä vähennettyä, kun työntekijälle annetaan enemmän vastuuta töistään ja työkokonaisuuksista. Työvaihemuutokset ovat arkipäiväisiä muutoksia, joita tehdään, kun prosessia parannetaan, joita voivat työntekijät itsekkin tehdä. Johtamisjärjestelmän muutokset ovat isoimpia muutoksia, jossa yleensä pitää järjestelmiä uusia ja ottaa käyttöön toimintolaskenta. Edellisten vaiheiden yhdistelmä tulee käyttöön, kun muunnetaan isompia kokonaisuuksia, jolloin on myös harkittava työnkulkujen järkevyyttä.

2.4 Toimintojohtaminen

Toimintojohtamisella pyritään toimintalaskentajärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen siten, että yritys pystyy parantamaan tuotesuunnitteluaan ja vähentämään toiminnoissa tapahtuvaa tuhlausta. Tapaa, jossa toimintolaskentaa käytetään hyväksi yritystoiminnan kehittämisessä, kutsutaan toimintojohtamiseksi tai ABM:ksi (Activity-Based management). Toimintojohtaminen tuo kaikki toimintolaskennan edut yrityksen käytettäväksi. Yhä useammassa yrityksessä käytetään toimintojohtamista. Turney (2002, 174) kertoo toimintojohtamisessa keskittyvän työn uudelleenorganisointiin, jotta kustannuksia voitaisiin alentaa. Kustannuksien alentamiseen päästään pienentämällä toimintojen vaatimaa aikaa ja vaivaa, hävittämällä tarpeettomia toimintoja, valitsemalla toiminto, jossa kustannukset alhaisimmat, jakamalla toimintoja, jos se on mahdollista ja käyttämällä resursseja uudelleen. Seuraavissa kappaleissa käsittelen, kuinka toimintojohtamista hyödynnetään toimintojen kehittämisessä ja kustannusten alentamisessa.

2.5 Toimintolaskenta & toimintojohtaminen

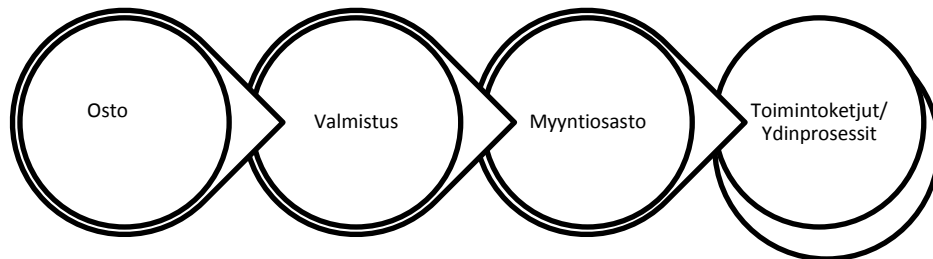
Toimintoajattelu taloushallinnossa on johtanut toimintolaskentaan. Toimintolaskennan (Alhola 2008,32) lähtökohtanakin on, että erilaiset toiminnot kuluttavat resursseja. Sitä kautta syntyy kustannuksia, jotka tulee kohdistaa toiminnoille ja siitä

tuotteelle. Toimintolaskennassa seurataan kustannuksia yrityksen toimintojen operatiivisista tiedoista, eli mitä ihmiset ja koneet tekevät yhteistyössä. Toimintoja kuvattaessa ei kannata luetella tehtäviä, vaan on parempi miettiä mihin toimintoon, jokin yksittäinen tehtävä kuuluu.

Alholan (2008, 32) mukaan esimerkiksi tilauksenkäsittelytoiminto sisältää seuraavia tehtäviä:

- puhelimeen vastaaminen
- tilauksen vastaanottaminen
- tilauksen tallentaminen tietojärjestelmään
- varastotilanteen selvittäminen
- tilauksen vahvistaminen

Toiminnot tulisi nähdä toimintoketjuna. Taloushallinto ja laskentatoimi nähdään yleisesti kahtena erillisenä toimintona. Toimintoajattelussa pyritään näkemään kokonaisuutena. Tärkeää on, että toiminnot nähtäisiin organisaatiossa yhtenä osana, eikä vain jossain sen osassa. Organisaatiossa yleisesti jaetaan osastoihin kuten osto-, valmistus-, ja myyntiosasto. Kuviosta (3) nähdään, mitkä toiminnot vaikuttavat ydinprosesseihin. Tämä toiminto johtaa kustannuspaikka-ajatteluun, joka vaikeuttaa ydinprosessien tunnistamista. Ydinprosessi kulkee toimintoketjun lävitse.



Kuvio 3. Ydinprosessin kulku toimintojen kautta (Alhola 2008).

Turney(2002, 175) on sitä mieltä, että toimintolaskentaa käytetään tiedon lähteenä toimintojohtamisessa. Toimintojohtaminen ja toimintolaskenta kulkevat käsi kädessä. Toimintolaskenta tuottaa informaatiota, jota yritys tarvitsee toimintansa kehittämiseen. Toimintojohtaminen on yhteydessä toimintolaskentaan, jossa saadaan voimansa toimintolaskennan tietokannoista. Alhola (2008, 86) kertoo toimintojohtamisen olevan paljon muutakin kuin tietoa tuotekustannuksista. Tarvitaan tietoa miten tuottavuutta, tehokkuutta, päätöksentekoa kehitetään. Toimintojohtamisen avulla lähestytään näitä tarpeita.

Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero tulee siinä, kun toimintolaskennan keskitytään kustannusten kohdistamiseen, kuten taas toimintojohtamisessa keskitytään jatkuvaan parantamiseen. (Alhola 2008,87)

Toimintojohtamisella on kaksi tavoitetta, josta ensimmäiseksi lisätään asiakkaan saamaa nettohyötyä ja toisena tavoitteena lisätä nettohyötyä tuottamisesta ansaitulla voitoilla (Turney 2002, 157). Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista, jossa asiakkaat haluavat laatua ja palvelua. Asiakkaat haluavat tuotteensa hintaan, johon heillä on varaa. Tarpeiden tyydyttäminen kannattavasti on asia erikseen. Pitkällä tähtäimellä on tärkeää yrityksen menestys, koska asiakkaat haluavat luoda pitkän asiakassuhteen yrityksen kanssa. Jos yrityksellä menee huonosti, pysyvien

asiakassuhteiden luonti on vaikeaa. Toimintojohtamisen avulla pystytään parantamaan kannattavasti asiakkaiden saamaa nettohyötyä. Toiminnot auttavat kokonaistavoitteen saavuttamisessa. Liittyy se sitten alhaisiin kustannuksiin, tai luotettavaan toimitukseen, on panos asiakkaan hyväksi mitattavissa. Toimintojohtaminen on kaikkien toimintojen kehittämistä. Jatkuvalla kehitysmahdollisuuksien etsimisellä tarkoitetaan toimintojen tutkimista, ja kehitetään kuinka toiminnot tulisi suorittaa.

Toimintojohtamisella pyritään parantamaan kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Seuraavilla asioilla vaikutetaan kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 165):

- Prosessikuvausten perusteella karsitaan turhia toimintoja ja kehitetään toimintaa.
- Vähennetään turhien toiminnon kustannuksia
- Opitaan esikuvien kautta kustannustehokkaammaksi
- Ulkoistetaan toiminto, jos tilanne vaatii sen
- Toimenpiteitten kohdistaminen ei-kannattaviin toimintoihin

2.6 Toimintojohtamisen kehittäminen

Kehittäminen on kolmivaiheinen tapahtumaketju. Ensimmäisessä (Turney 2002,162) vaiheessa yrityksen on analysoitava toimintoja kehitysmahdollisuuksien löytämiseksi. Seuraavaksi tutkitaan kustannusten aiheuttajia ja viimeiseksi mitataan ne tekijät, jotka yrityksen tulisi suorittaa hyvin.

Toimintojen analysointivaiheessa on tärkeää, miksi ja kuinka hyvin työ tehdään. Turney (2002,162) esittää muutamia analysointiohjeita, joita organisaatiossa seurataan:

Epäolennaisten toimintojen tunnistaminen. Toiminto jolla ei ole arvoa, miksi sitä ylläpidetään. Toiminnot joilla on arvoa, luokitellaan kahteen luokkaan. Toiminnolla on arvoa, jos se on asiakkaalle tärkeä tai jos se on olennainen organisaation toiminnalle. Tilinpäätöksen laatimisesta asiakas ei hyödy, mutta organisaation osalta

se on olennainen. Esimerkkinä tuotteiden jouduttaminen ei tuo lisäarvoa. Professori Pauli Juutti (Holtari 2009,[viitattu 17.10.2012]) kertoo artikkelissaan, että selvät työnkuvat ja tehtävien priorisointi parantavat yrityksen tehokkuutta niin kuin työntekijänkin. Kun tilaus- ja toimitusaikoja lyhennetään, tämä mahdollistaa eräkojen pienentämisen ja joustavuuden lisääntymisen.

Merkittävien toimintojen analysointi. Kaikkien toimintojen analysointiin ei yrityksellä ole aikaa. On keskityttävä asiakkaille tai yrityksen toiminnalle merkittäviin toimintoihin. Merkittävät toiminnot tarjoavat suurimmat kehitysmahdollisuudet.

Toimintojen vertaaminen parhaisiin tiedossa oleviin toimintatapoihin. Toimintoihin tulee kestää vertailuja toisessa organisaatiossa. Vaikka toiminto olisi tehokas, se ei takaa, että se on tehokas tai että työ on korkealaatuista. Toimintojen vertailu parhaaseen toimintatapaan auttaa määrittelemään tarvittavien kehittämistoimenpiteiden laajuuden.

Toimintojen välisten yhteyksien tutkiminen. Toiminnot koostuvat yhteisöketjuista, joilla on kaikilla sama päämäärä. Paras tapa on rinnakkainen suunnittelu, jossa esimerkiksi tuotesuunnittelu, tuotanto, markkinointi ja ostotoiminto tekevät yhteistyötä. Näiden tutkiminen voi paljastaa viivästyksiä tai päällekkäisyyksiä.

Kun nykyinen toimintatapa ei tuo menestystä, on etsittävä välineitä, jolla kustannustehokkuutta parannetaan. Nykyisillä (Lumijärvi ym. 1995,96) toimintatavoilla ei voida tehdä selvää eroa kilpailijoihin ja lisä arvon tuottaminen asiakkaalle on vaikeaa. Toimintoja kehitetään kolmella eri tasolla

- tehokkuuden lisääminen, jolla yksittäiset toiminnot toteutetaan
- toimintoketjujen tehokkuus
- toimintoketjujen yhdistäminen toisiinsa tai toimintatapojen parantaminen

Kehittäminen aloitetaan helpoiten yksittäisestä yksiköstä, mutta eniten hyötyä saadaan irti kun koko yrityksen toimintaa tarkastellessa.

2.7 Yhteenveto

Tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Näitä kutsutaan pääprosesseiksi. Prosessit koostuvat toiminnoista ja tehtävistä, joita määritellään ja mitataan.

Prosessit jaetaan ydin-, pää-, ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Tuotantotaloudessa ovat kaikki, mitkä liittyvät tuotteen valmistukseen. Yritys tarvitsee toimiakseen myös tukiprosesseja, joita ovat talous- tieto-, ja henkilöstöhallinto.

Benchmarking on oiva perusta toimintolaskennalle, jonka avulla päästään eri organisaatioihin eroihin kiinni. Tulosityksiköitä verrataan toisiinsa, tehokkuutta mitataan ja opitaan muista yksiköistä. Toimintatapojen analysointi ja näkeminen tuovat omaan toimintaan uskoa ja sitä kautta asettaa tavoitteet korkeammalle.

Useassa yrityksessä käytetään toimintojohtamista. Se on tapa, jossa käytetään hyväksi toimintolaskentaa yritystoiminnan kehittämisessä, jota kutsutaan toimintojohtamiseksi. Toimintolaskenta tuottaa informaatiota, jota yritys tarvitsee toimintansa kehittämiseen. Toimintojohtaminen on kaikkien toimintojen kehittämistä ja paljon muutakin kuin tietoa tuotekustannuksista. Kehittäminen on kolmivaiheinen tapahtumaketju, jotka sisältävät toimintojen analysoinnin, kustannusten aiheuttajat tutkitaan ja lopuksi mitataan ne tekijät, jotka täytyy suorittaa hyvin.

Toimintoja kehitetään tehokkuuden lisäämisellä, jolla yksittäiset toiminnot toteutetaan, tarkastelemalla toimintoketjujen tehokkuutta, yhdistämällä toimintoketjuja tai parantamalla toimintatapoja.

3 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskentaa sovelletaan yrityksille, jossa on paljon tuoteperheitä, tuotantoprosessit ovat vaativia, monivaiheisia ja keskenään erilaisia. Kustannusten kohdistaminen luotettavasti ja oikein on haasteellista, jota ei perinteisillä menetelmillä pystytä hoitamaan (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010,129).

Lumijärven (1995,19) mukaan toimintolaskenta sovelletaan strategiseen laskentaan, kuten tuotteita, palveluita, asiakkaita, jakelukanava ja markkina-alueita koskevaan päätöksentekoon. Toimintolaskennan avulla hahmotellaan ja ymmärretään tuotteen, palvelun, asiakkaan aiheuttamien kustannusten välisen suhteen kustannusten käyttäytymistä yrityksessä, ryhtyä parantamaan toimintoketjuja (prosesseja). Toimimalla tarkoitetaan, mitä yrityksessä tehdään. Toimintoja ovat esimerkiksi tilauksen vastaanotto, keräily, lähetys, laskutus. Toimintolaskennalla (Activity Based Costing) tarkoitetaan toimintojen kustannusten selvittelyä eli kustannusten erittelyä toiminnoittain.

Vilkkumaa (2005, 199) esittää kirjassaan, että toimintolaskenta on vain tapa kohdentaa kustannukset toimintojen kautta laskentakohteille. Voimavarojen käyttö, saa aikaan toimintoja, joiden tuottavuutta ja tehokkuutta mitataan. Toimintolaskennalla kohdistetaan voimavarat prosessien kautta laskentakohteille, ja tuotetaan sitä kautta mittaamisen apuvälineitä.

3.1 Perinteinen kustannuslaskentamenetelmä vs. toimintolaskenta

Perinteistä kustannuslaskentaa käytetään suoritekohtaista perustetta kohdistessaan yleiskustannuksia tuotteille. Toiminnot ovat riippumattomia volyymistä, joka vääristää tuotekustannuksia. Toimintolaskennassa lähdetään liikkeelle siitä, että kaikki toiminnot eivät ole riippuvaisia tuotantomäärästä. Useimpien tuotteiden ja palveluiden (Chivaka & Cairney 2007, 28–31), oletuksen mukaan perinteiset kustannuslaskennassa on vain yksi kustannustekijä, joka selittää miksi kiinteät

kustannukset ovat kasvaneet kustannusrakenteessa ja tämä perinteinen kustannuslaskenta ei kelpaa. Perinteinen kustannuslaskenta menetelmästä ei ole osoittautunut olevan juurikaan hyötyä kustannuksen hallinnoimisessa, koska se ei tarjoa ajantasaista ja tarkkaa tietoa siitä, mitkä muutokset ovat tarpeellisia vähentämään kustannuksia. Perinteistä menetelmää (Naughton-Travers 2001, 48–50) käytettäessä yksinkertaisia laskentamalleja kohdentaakseen kustannuksiaan ja ovat harkittuja kontrolloimaan kustannuksia. Nämä kulut ovat jaettu luokkiin kuten palkat, luontoisedut, tarvikkeet ja poistot. Tämä ei anna tietoa siitä, miksi kustannukset esiintyvät.

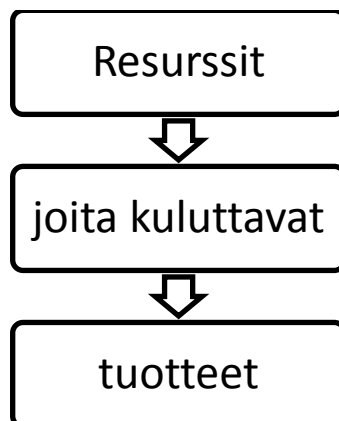
Toimintolaskenta on ylivoimainen perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna, koska siinä tallennetaan kaikenlaisessa monimuotoisuudessaan kiinteät kustannukset aiheuttajien mukaan tuotteille ja palveluille. On välttämätöntä, että toimintolaskentaa sovelletaan käytännön kustannusten hallintaan, toisin kuin kustannusleikkauksien periaatteisiin. Lisäksi (Naughton-Travers 2001, 48–50) todelliset hyödyt toimintolaskennasta toteutetaan, jos se on integroitu yrityksen kustannuslaskentamenetelmiin yrityksen strategisiassa. Toimintolaskentamenetelmä on yksinkertainen kustannuslaskentamenetelmä, josta saadaan tarkkaa kustannustietoa verrattuna perinteisiin kustannuslaskentamenetelmiin.

Mieluummin autetaan organisaatiota laskemaan yksikkökustannukset, ja toimintolaskennan kautta annetaan tietoa johtajille prosesseista jotka muodostavat yksikkökustannukset. Toimintolaskenta on itsessään prosessi, jossa asetetaan riviin tulot ja menot yrityksen prosesseissa. Perusajatuksena on, että kustannusten hallinta pitää olla keskittynyttä, että mitä tehdään mieluummin kuin hallitaan kustannuksia.

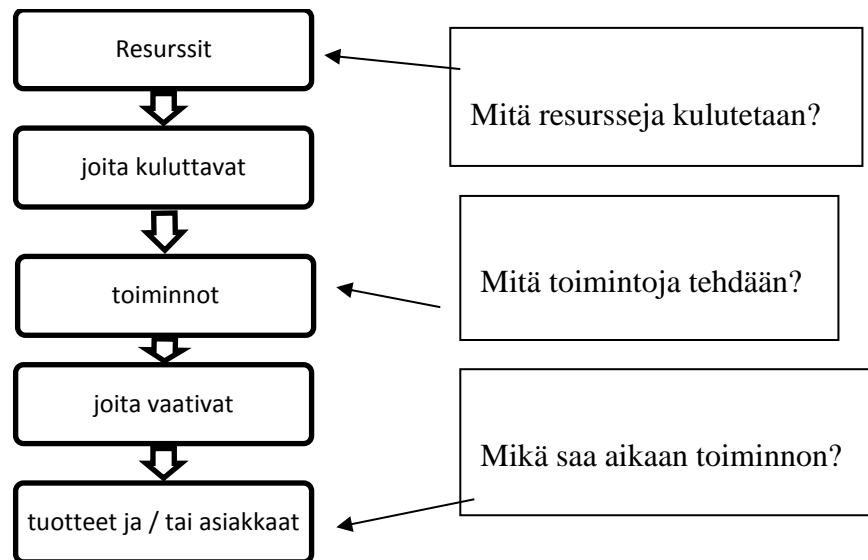
Kun yritetään analysoida kustannuksia, haasteena ovat laskemisessa välilliset kustannukset ja miten ne liitetään palvelun toimintaan. Välilliset kustannukset ohjataan ensin toiminnoille ja prosesseille, jotka esiintyvät organisaatiossa ja sitten tämänhetkiselle varsinaiselle palvelulle. Toimintolaskennassa (Chivaka & Cairney 2007, 28–31) kohdennetaan näin välilliset kustannukset tarkemmin, ja mahdollistaa henkilöstön johtaa toimintojaan mieluummin kuin hallita rahojaan.

Aluksi tämä otettiin käyttöön (Chivaka & Cairney 2007, 28–31) teollisuustuotannossa alentamaan tuotannon kustannuksia ja vasta myöhemmin palvelualalla alettu harkitsemaan toimintolaskennan vaihtoehtoa perinteisen kustannuslaskenta menetelmän tilalle. Kuitenkin, ensimmäinen este on kokonaisvaltainen. Henkilöstön jäsenet usein vastustavat ja musertavat toimintolaskennan sanaston ja pitävät sitä kalliimpana ja aikaa vievänä tapana tehdä ”hyödytöntä” laskentatoimen työtä. Kuviosta (4) nähdään perinteisen laskennan ja toimintolaskennan eroja. Ensimmäisessä kuviossa nähdään perinteisen laskennan volyymiperustetta kohdistessaan yleiskustannuksia tuotteille, jossa asiakkaat edellyttävät toimintoja ja toiminnot edellyttää erilaisia resursseja. Toinen kuvio esittää toimintolaskennan käytettävän kustannusajureita toimintojen kohdistamiseen. Käytännössä käytetään useita ajureita. Käsitteet, kuten kustannuskohde ja resurssiajurit ovat hyvin vähässä merkityksessä heille ja koetaan että ei ole mitään arvoa toiminnan parantamisessa.

Perinteinen laskenta



Toimintolaskennan keskeiset piirteet



Kuvio 4. Perinteisen laskenta ja toimintolaskenta kytkevät eri asioita yhteen (Martola & Santala 1997, kuvaa mukaillen).

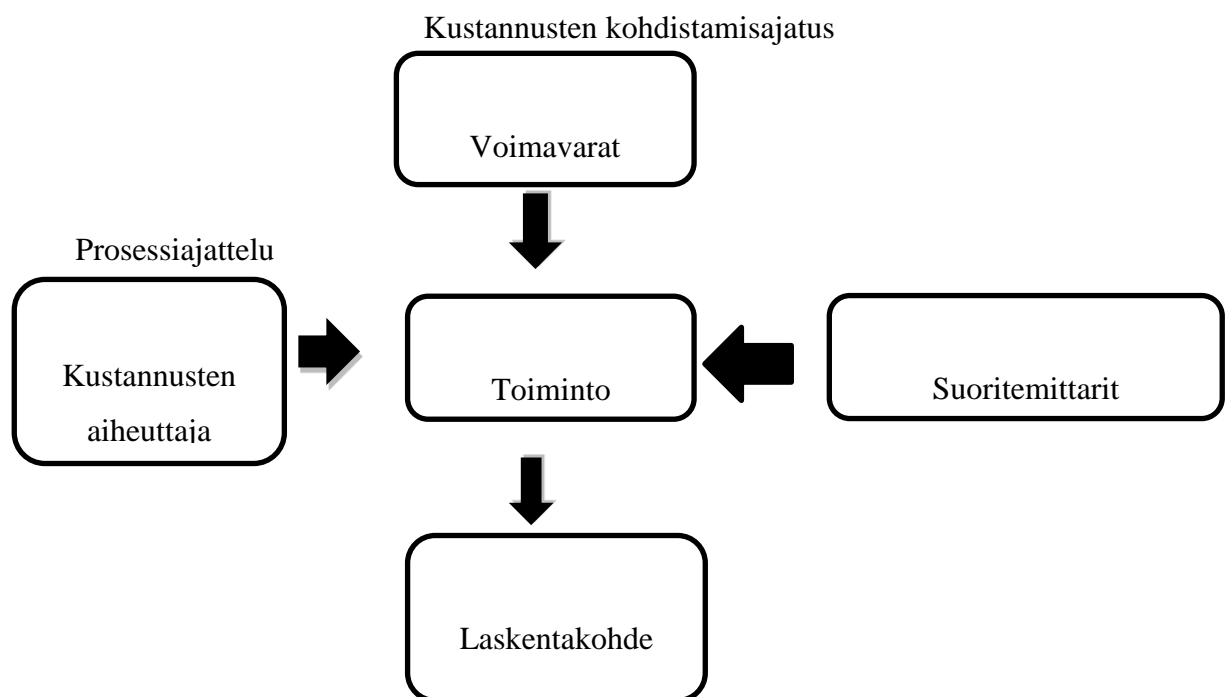
3.2 Kustannusten kohdentamisperiaate ja prosessinäkökulma

Aholan (2008, 35) mukaan yritystä ajatellaan vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Vertikaalisessa on kyse kustannusten kohdistamisen näkökulmasta, ja horisontaalisessa lähestytään prosessinäkökulmasta. Resurssien kustannukset kohdistetaan tuotteille toimintoajurien avulla. Kuviosta (5) nähdään toimintolaskennan perusajatus pystysuorasta osasta, kustannusten kohdistaminen näkökulmasta. Kustannusten kohdistamisajatuksessa annetaan tietoa resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Sen perusajatuksena on selvittää laskentakohteen kustannukset.

Prosessin tehokkuuden näkökulmasta saadaan selville, kuinka toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Toimintojen yhdistetty ketju, jossa seuraava toiminto on edellisen toiminnon ”asiakas”. Tämä näkökulma antaa tietoa jokaisen toiminnon kustannuskohdistamisista ja suorituskyvyn mittareista.

Tavoitteena on, että mitataan ja kehitetään kokonaisprosessia, jota tarvitaan tuotteen tuottamiseksi (Alhola, 2008, 50).

Prosessinäkökulma on levinnyt organisaatioihin 1980-luvun lopulta lähtien (Puolamäki 2007, 212). Näkökulmassa keskitytään työntekijöiden moni osaamiseen. Prosessinäkökulmasta keskitytään ydinprosesseihin, jotka tunnistetaan toisistaan erilleen. Ydinprosessien ympärille rakennetaan eri toimintatapojen asiantuntijoita, jotka ovat läheisissä vuorovaikutuksissa toistensa kanssa.



Kuvio 5. Kustannusten kohdistamisperiaate ja prosessinäkökulma (Vilkkumaa 2005, kuvaa muokattu).

3.3 Jako - ja lisäyslaskenta

Kustannuslaskennan perinteisimmistä menetelmistä on jakolaskenta. Jakolaskennan (Alhola & Lauslahti 2003,198) peruslähtökohtana on jakolasku, jossa kunkin suoritteet kustannukset saadaan jakamalla kaikki kustannukset suoritemäärällä. Toimintamalli on vain käyttökelpoinen, jos yrityksessä tuotetaan yhtä tuotetta tai palvelua, tuotanto on jatkuvaa massatuotantoa ja tuotetta jalostetaan useassa eri vaiheessa. Alhola & Lauslahti (2003,198) toteavat, että jakolaskennan käyttö ei ole yksiselitteistä, koska valmistusprosessi ei aina ole yksivaiheinen. Yhden tuotteen yritys on sähkölaitos. Jos yrityksen toiminta on sellaista, että tuotteen tai palvelusta aiheutuneet kustannukset selvitetään suoraan tuotteelle, käytetään jakolaskentaa sopivana mallina.

Monessa yrityksessä valmistetaan useita satoja tuhansia tuotteita, joiden valmistus tapahtuu erisuuruisina toimintoina. Kuten (Jyrkkiö & Riistama 1997,141) valmistusprosessi kehittyy monista valmistusvaiheista, johon vaaditaan monenlaisista koneita ja laitteita. Kun toimintaprosessissa käsitetään useita kustannusrakenteeltaan täysin erilaisia suoritteita ja joudutaan kehittämään toisenlaisia kustannuksien jakoperusteita. Välillisten kustannusten kohdistaminen saattaa olla ongelmallista. Kustannusten kohdistamisongelma ratkaistaan lisäyslaskennan avulla. Lisäyslaskentaa käytetään sarja- ja yksittäistuotannossa ja apuosastojen suoritteiden hinnoittelussa tai monnituoteyrityksissä, jossa valmistetaan useita sarja- ja erätuotantoa.

3.4 Toimintolaskennan hyvät puolet.

Vilkkumaa (2005, 200) toteaa kirjassaan, että toimintolaskennasta saadaan kaikki hyöty irti, kun halutaan tietoa toimintojen tehokkuudesta korostamalla tekemisprosessia. Toimintolaskenta on tärkeä työkalu, kun halutaan tarkempaa tietoa tuotteiden ja palveluiden kustannuksista. Tarkastellessa toimintoja helpotamme eri vaihtoehtojen määrittelyä, koska siinä osoitetaan toiminnon kokonaiskustannukset.

Tämän perusteella löydetään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja menettelyjä. Kun jaetaan yrityksen prosessit tärkeisiin toimintoihin, keskitytään strategisen kannalta oikeaan tekemiseen. Toimintolaskentaa hyödynnetään asettamalla tavoitteita ja seurataan niitä, joka mahdollistaa jatkuvan kehittämisen, sekä määrällisesti että laadullisesti. Toimintojen määrittelyllä tuodaan lisää kustannustehokkuutta ja tietojärjestelmät toimivat hyvin. Nämä toiminnot tekevät myös tietojärjestelmästä ymmärrettävän. Toimintolaskennasta hyödytään koko tuotteen elinkaaren seuraamiseen ja hyödyntämiseen.

Järvenpää ym. (2010,131) esittävät toimintolaskennan hyödyt seuraavasti:

1. tarjoaa tarkempaa kustannuslaskentainformaatiota kuin perinteiset menetelmät
2. laskentaperiaatteet ovat toimintaprosessit tuntevalle organisaation jäsenelle ymmärrettävämpiä kuin laskentatekniset kohdistustavat.
3. laskentakohteiden joustavuuden ansiosta, voidaan toimittajien informaatiotarpeet ottaa paremmin huomioon
4. saadaan parempi näkemys resurssien kulutuksesta ja kustannusten käyttäytymisestä.

Vilkkumaa (2005, 204) mukaan toimintolaskennan tarkoituksena on annettava lisäarvoa tuottavaa tietoa yritysjohtoon käyttöön. Jos yritysjohto ei hyödy lisäarvoa tuottamasta tiedosta tai ei pysty tuottamaan lisäarvoa tuotteiden tai palveluiden luonteen vuoksi, ei toimintolaskennasta ole silloin hyötyä yritykselle.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2005,161) näkevät toimintolaskennan parantavan oman prosessin tuntemusta ja kehittämisedellytykset paranevat, kustannusten syyseuraussuhde syvenee, tuotekohtaisista ja kannattavuudesta oleva tieto lisääntyy, prosessia pystytään paremmin mittaamaan ja toiminnan johtaminen parantuu.

3.5 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysi on työkalu, jonka avulla selvitetään mitä yrityksessä tehdään, mitkä kytkeytyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä se maksaa (Alhola 2008, 93). Se antaa käsityksen toimintoon kuuluvista tehtävistä ja toimenpiteistä ja kunkin toiminnon, ja sen tehtävien vaatimasta ajasta ja käyttämisestä voimavaroista. Toimintoanalyysistä annetaan käsityksen toimintojen merkityksestä yrityksen ja yhteisön tavoitteiden saavuttamisesta. Ja toiminnan tuottaman tuloksen, mitä sen avulla saadaan aikaa. Toimintoanalyysiä tehtäessä on hyvä lähteä yrityksen kannalta tärkeimmistä toiminnoista, ja edetä sieltä vähemmän tärkeisiin toimintoihin. Keskeiset toiminnot käsitellään omina kokonaisuuksina ja vähemmän tärkeitä toimintoja yhdistellään. Toiminnoissa käytetään voimavaroja, ja siksi on tärkeää, että toimintoja seurataan ja ohjataan voimavarojen käyttämisessä.

Toimintoanalyysin osallistuvat kaikki vastuuhenkilöt, joiden toiminnasta on kysymys. Vastuuhenkilöt (Virtanen 2005, 207–208) tietävät parhaiten mitkä toiminnot tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja miten. Lisäarvon tuottaminen on tärkeässä roolissa toimintoanalyysissä.

Toimintoanalyysissä tarkastellaan myös toimintoketjuja. Toimintoketjuilla muokataan toimintojen muodostamaa kokonaisuutta. Näin toimitaan, kun halutaan yrityksen toimintatapoja uudistaa. Kuvaamisessa lähdetään liikkeelle ydinketjuista, joita voivat olla esimerkiksi tuotanto, tilaus toimitus sekä asiakaspalvelu.

Toimintoanalyysiin (Lumijärvi ja ym.1995,34) kuuluu yleensä liiketoimintaprosessien kartoitus. Toimintoketjua kuvataan, jos yrityksessä toimintoja halutaan käytettävän hyväksi toimintatapojen uudistamisessa. Ensin tiedetään kuinka nykyään toimimme, sitten voidaan nykyisiä toimintatapoja lähteä muuttamaan. Esimerkki toimintoketjusta voisi olla palvelun tai tuotteen myyminen ja toimittaminen asiakkaalle. Toimintoketjussa lähdetään aina liikkeelle ydinketjuista, jotka ovat liiketoiminnan kannalta keskeisiä. Ydinketjuja voivat olla esimerkiksi myynti ja markkinointi, tuotanto, tilaus ja toimitus, tuote-/palvelukehitys. Joitakin ketjuja kuvataan tuote- tai palvelukohtaisesti. Kuvataan tarkasti, jos palveluiden ja tuotteiden välillä on merkittäviä toimintatapaeroja. Toimintaketju kuvaukset ovat toiminta-analyysin kannalta

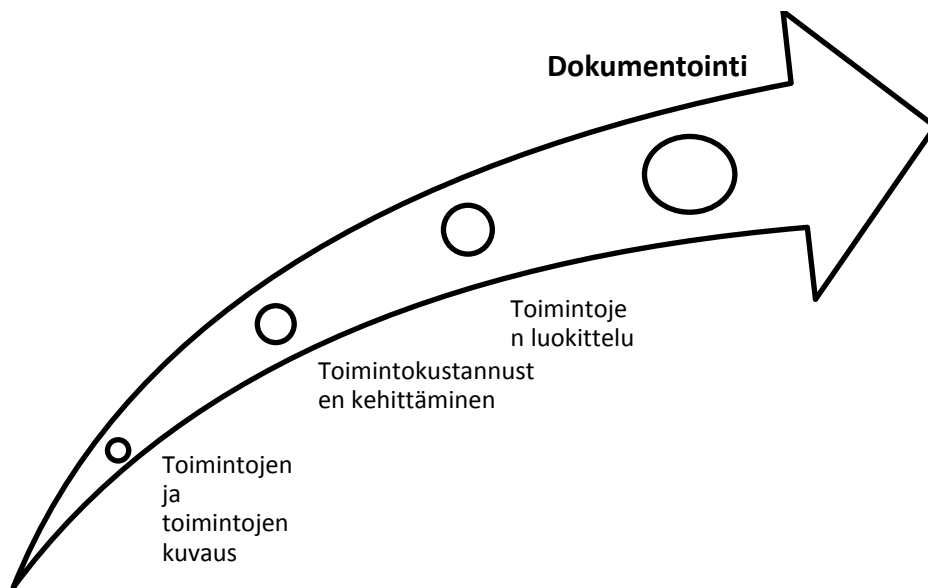
tärkeitä silmien avaajia. Ketjuista selvitetään, ketkä osallistuvat ketjuun ja nähdään nykyinen toimintatapa. Prosessit ovat nykyään muutettu sellaisiksi, että ei tarvita valvomiseen keskittyvää johtajaa.

3.5.1 Toimintojen suunnittelu

Toiminnot koostuvat sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, jotka tähtäävät samaan päämäärään. Samaan toimintoon sisältyviä työtehtäviä ei välttämättä yksi sama henkilö suorita tai niitä ei suoriteta samalla tasolla. Esimerkiksi ostolaskujen käsittely toimintoon sisältyy monta eri henkilöä laskun lähettämisestä hyväksymiseen asti. Toimintomääritelmien yksikohtaisuus riippuu siitä mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti (1995, 37–38) toteavat toimintojen suunnitteluvaiheessa seuraavat vaiheet tärkeiksi:

- toimintoketjujen määrittäminen
- toimintoketjujen laskeminen
- toimintojen luokittelu.

Tärkeää on myös, että eri vaiheet dokumentoidaan kunnolla. Kuviosta (6) nähdään toimintojen kartoituksen vaiheet, jotka ovat toimintojen ja toimintojen kuvaus, toimintokustannusten kehittäminen ja toimintojen luokittelu. Tiedon määrittelyssä käytetään apuna historiallisen, kokemuseräiset tiedon analysointia, organisaation vastuuhenkilöiden haastattelua ja erilaisia työn tutkimusmenetelmiä (Vilkkumaa 2005, 210). Parhaimman kuvauksen saadaan, kun yhdistellään useampaa menetelytavan yhdistelmää.



Kuvio 6. Toimintojen kartoituksen vaiheet (Lumijärvi ym 1995, muunnellen).

3.5.2 Toimintojen ja toimintoketjujen kuvaus ja määrittely

Toimintojen kuvauksessa toiminnot ovat toimintolaskennan ydin. Kehittämiskohteita etsittäessä, yleensä toiminnot lohkotaan pienimmiksi kokonaisuuksiksi. Toimintojen (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 39–40) kuvauksissa määritellään tehtävätasolla. Mitä mutkikkaampaa yrityksen toiminta on, sitä enemmän on myös toimintoja. Toimintojen määrää mietittäessä, ei kannata keskittyä organisaation kokoon. Tärkeintä on, että pystyy analyysin päätyttyä tekemään johtopäätökset tavoittelemistaan toimenpiteistä. Laaditaan alusta pitäen luettelo toiminnoista, jossa toiminnot määritellään, ja ryhmitellään toimintoketjuittain. Kaikki tilaus-toimitusketjuun liittyvät toiminnot, kuten tilausten vastaanotto ja laskutus kuuluvat yhteen. Jos tietoa kerätään sellaisilta ihmisiltä, jotka eivät ole prosessissa mukana, tieto voi olla epätarkkaa ja liian karkealla tasolla. Työn tekijöiltä haastateltaessa saadaan hyviä parannusehdotuksia toimintojen suorittamien tehostamiseksi. Toimintojen Alhola ja Lauslahti 2000,215) suunnittelussa nähdään, ketkä ketjuun osallistuvat. Suunnittelu hoidetaan haastattelemalla avainhenkilöitä, joiden tehtäviin kyseiset toiminnot koskevat.

Keskeiset toiminnot selvitetään toimintoanalyysin pohjalta. Toimintojen (Alhola 2008,39) selvittäminen ei pelkästään auta, vaan on osattava kytkeä muihin toimintoihin. Toiminnot luokitellaan tietyissä tilanteissa seuraavasti:

- toiminnot jotka lisäävät arvoa, lisäämättömät ja arvoa tuhoa toiminnot
- toiminnot tärkeysjärjestyksessä
- toimintoketjujen mukaiset toiminnot
- toistuvia toimintoja.

Toimintojen määrän on oltava sopivan suuri. Liian (Vilkkumaa 2005, 210) pieni määrä toimintoja johtaa epätarkkuuteen. Toimintoja ollessa liikaa, voi syntyä tietotulva ja vaikeus kehitettävien toimenpiteiden kohdistamisessa.

Toiminnot jaetaan ylläpitotoimintoihin, erätoimintoihin, tuotetoimintoihin, yksikötason toimintoihin. Ylläpitotoiminnot (Alhola 2008,37–38) ovat organisaation kannalta tärkeimmät, jäävät vain pois kun yritys lopetetaan. Tuotetason toiminnot ovat riippuvaisia tuotteiden lukumäärästä. Yleensä vähenevät, jos tuotteiden määrä vähenee. Erätoiminnot aiheutuvat erien määrästä, eikä niinkään valmistuksen määrästä. Jos erän tekeminen lopetetaan, nämä toiminnot jätetään myös pois. Yksikötason toiminnot ovat riippuvaisia volyymin mukaan. Kohdistetaan yleensä tuotteille tai palveluille suoraan.

Toimintoja sovelletaan kahdessa eri tarkoituksessa. Toimintolaskennassa (Lumijärvi ym. 1995, 32) käytetään halutun laskentakohteen ja kannattavuuden selvittämiseen, tai toimintojen tehostamiseen.

Toimintoketjua kartoitettaessa on pyritty kuvaamaan miten tietojärjestelmät kytkeytyvät toimintoihin. Tämä on tärkeää kuvata silloin, jos halutaan tehostaa toimintaa.

3.5.3 Toiminnanohjausjärjestelmä toimintolaskennassa

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat nykypäivää suurissa yrityksissä. Pienien (Lehtonen 2004,127–128) yritysten tarpeisiin toiminnanohjausjärjestelmä ei vastaa niin hyvin kuin isoihin organisaatioihin. Tarjonta on kasvanut toiminnanohjausjär-

jestelmissä yritysten kysynnän ja tarpeiden myötä. Toiminnanohjausjärjestelmän roolia kritisoitiin paljon 2000-luvun. Havaittiin nopeasti, ettei pelkkä Internet vastaa yrityksen toiminnan parissa, vaan taustalle tarvitaan toiminnanohjausjärjestelmä. Laamanen ja Tinnilä esittävät (2009,127), että yrityksessä usein pyritään käyttämään yhtä integroitua toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä rakennetaan mahdollisesti prosessien varaan. Toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise Resource Planning, ERP) ovat yrityksen toiminnan selkäranka. Ilman minkäänlaista järjestelmää yritys ei pysty ostamaan, myymään tai valmistamaan. Järjestelmän kohteena ovat yleensä yrityksen hankinta, varastointi, tuotanto, jakelu, myynti ja laskutus. Nämä järjestelmät helpottavat yhtenäisen ja oikeellisen tiedon jakamista välittömästi koko yrityksessä. Yhteisesti sovitulla toimintatapoilla tulee ylläpitoon kustannustehokkuutta ja vältetään huonon ylläpidon riskit, joita ovat väärin ajoitetut päivitykset tai virheellisten tiedon vienti järjestelmään. Jos järjestelmät eivät täytä tehtäviään kasvaneiden tilausmäärien tai muuttuneiden prosessien myötä, voi olla kaaos lähellä (Lagus 2004, 64–66). Käytettäessä toiminnanohjausjärjestelmää pyritään ohjaamaan keskeisiä materiaali- ja rahavirtaan liittyviä prosesseja. Lehtosen (2004, 130) mukaan automatisoiduista tai tuetuista prosesseista mainitaan seuraavat:

- myynti – tilaus – toimitus – laskutus
- hankinta – valmistus
- hankinta- vastaanotto – varastointi
- laskutus – reskontra
- myyntisuunnittelu – hankinnan ja tuotannon suunnittelu.

Esimerkiksi prosessina, myynti- tilaus- toimitus-laskutus koostuu useasta peräkkäisistä prosesseista, joka koostuvat erilaisista tehtävistä ja tapahtumista. Prosessit (Holmström 2004, 127–131) ovat riippuvaisia toisistaan. Myynti ei voi myydä tavaraa, jos sitä ei ole varastossa. Jos tavaraa ei ole varastossa, sitä ei ole valmistettu. Tuotetta ei voi valmistaa, jos ei ole raaka-aineita. Raaka-aineita ei ole varastossa jos niitä ei ole tilattu tai otettu vastaan. Varasto ei voi ottaa tavaraan vas-

taan, jos sitä ei ole tilattu. Joskus liitetään prosessit toisiinsa, mutta se ei ole täysin mutkatonta, koska eri ihmiset ovat vastuussa eri prosesseista ja toiminnoista

Haverila, Uusi-Rauva, Kouri ja Miettinen (2009, 431) toteavat toiminnanohjausjärjestelmästä olevan hyötyä yrityksille seuraavilla tavoilla:

- Tietojen käsittelyn ja resurssien käytön tehostaminen
- Toimintojen parempi suunnittelu
- Nopeampi reagointi tapahtumiin
- Tietojenkäsittely on nopeampaa
- Tilausten ja toimitusten / asiakastietojen parempi hallinta
- Hankintojen parempi ohjaus.

Erityisesti tehokas toiminta edellyttää reaaliaikaista tietoa tuotantoprosesseista. Tiedon (Montonen & Jokinen 2004, 22) tulee siirtyä järjestelmille sujuvasti. Elintarviketeollisuuden prosesseissa on ominaista reseptiohjattuja panosprosesseja. Tuotantolinjojen ja tietojärjestelmien pitää olla tarpeeksi joustavia kyetäkseen vastaamaan jatkuvasti muuttuvien tuotevalikoiman tuotantovaatimuksiin.

3.6 Yhteenveto toimintolaskennasta

Seuraavassa taulukossa on kerätty yhteen teoriasta toimintolaskennan, jakolaskennan ja lisäyslaskennan eroavaisuudet. Plusmerkki kuvaa hyötyjä yritykselle ja miinusmerkki vastaa negatiivista puolta.

	+	-
Toimintolaskenta	+Tietoa toimintojen tehokkuudesta +Tarkempaa tietoa tuotteiden/ palvelujen kustannuksista +Hyödyttään koko tuotteen elinkaaren seuraamisesta/ hyödyntämisestä	– Yrityksen johdon täysi mukana olo
Jakolaskenta	+Kustannukset voidaan selvittää suoraan tuotteelle + Yksinkertainen laskentamalli	– Sopii yhden tuotteen/palvelun tuottamiseen
Lisäyslaskenta	+Toimii kun useita tuoteryhmiä, massatuotanto	– Välillisten kustannusten kohdistaminen hankalaa

Taulukko 1. Toimintolaskennan, jakolaskennan ja lisäyslaskennan eroavaisuudet.

Jyrkkiö ja Riistama (1997, 192) toteavat, että toimintolaskenta on muodostunut kustannusrakenteiden yleiseen kehittymiseen. Tuotantotoiminta on muuttanut toimialoilla muotoaan. Toimintolaskennan lähtökohtana on yrityksen toiminnan jakaminen toimintoihin ja perusyksiköihin. Tämä tapahtuu perehtymällä yrityksen toimintaan ja organisaation toimintaa koskeviin havainnoinnin keinoin.

Yrityksen toiminta koostuu toiminnoista. Voivat olla osia toimintoryhmistä ja ne ovat edelleen osia toimintokokonaisuuksista. Toimintolaskennan avulla saadaan tarkempaa kustannuslaskentainformaatiota kuin perinteisillä menetelmillä. Samalla oman prosessin tuntemus paranee ja kehittämisedellytykset paranevat ja prosesseja pystytään paremmin mittaamaan.

Toiminnanohjausjärjestelmien kuvaaminen on kytketty myös toimintojen kuvaamisen vaiheeseen. Elintarviketeollisuudessa pyritään reaaliaikaiseen tietoa tuotantoprosesseista, ja tiedon tulee siirtyä sujuvasti. Käytettäessä toiminnanohjausjärjestelmiä tullaan nopeammin reagoimaan tapahtumiin, tietojenkäsittely on nopeampaa ja virheiden määrä vähenee.

4 HAASTATTELU KOHDEORGANISAATIOILLE

Empiirisen osion tutkimustavaksi tehdään haastattelu. Haastatteluun toi vaikeutta, kun haastateltavat henkilöt asuivat Etelä-Suomessa. Ensimmäinen haastattelu tehtiin Hyvinkään pääkonttoriin, jossa haastattelin reseptisuunnittelijaa ja raaka-aineryhmän asiantuntijaa. Toinen haastattelu tehtiin Turun tehtaalle, jossa haastattelin viennin ja materiaalikirjanpidon asiantuntijoita. Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyölle valittiin toimintatutkimus. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, kohdeorganisaatiosta jonne opinnäytetyö tehdään ja kuinka käsittelen aineiston.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–59) on tutkimus, jossa yhdessä pyritään ratkaisemaan jokin ongelma, ja saamaan siihen muutosta. Etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla eettisiä, sosiaalisia tai ammatillisia. Tavoitteena on ratkaista kohdeorganisaatiossa ongelma, ja samalla saada siitä uutta tietoa ja ymmärrystä. Toimintatutkimus paneutuu ongelmakohtiin ja on käytäntöön suuntautuvaa. Ojasalo ym. (2009, 58-59) toteaa toimintatutkimuksen olevan lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat.

Toimintatutkimuksen kehittämisen kohteina ovat yleensä toimintatavat ja itse toimintatilanne. Tutkimuksen (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 40–42) tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Olennaista on että, käytännön toimijat osallistuvat mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen. Ne tuovat uutta näkökulmaa asiaan ja teoreettista osaamista, jota ilman ongelmaa on mahdoton ratkaista. Organisaation jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut. Toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta.

Toimintoketjut ja toiminnot kuvataan haastatteleamalla avainhenkilöitä. Haastattelut tehdään, joko henkilökohtaisesti tai ryhmähaastatteluina. Toimintatutkimuksella tutkittaessa kyselylomake (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–59) ei ole

osoittautunut tehokkaaksi menetelmäksi, koska halutaan tarkkaa tietoa miten toimitaan. Haastattelussa kartoitetaan ketju ja käymällä heidän kanssa läpi ketjun eri vaiheet alusta loppuun. Tämän jälkeen pitäisi olla kasassa toimintahakemisto, jossa toiminnot ovat määritelty sekä ryhmitelty toimintoketjuittain ja graafiset kuvaukset toimintoketjuista, jossa on toimintojen suoritta/suorittajat. Myös on hyvä olla toimintojen kytkennät tietojärjestelmiin

4.2 Kohdeorganisaation esittely

Suomen Rehu kuuluu Hankkija – Maatalouteen. Agrimarket ketjun muodostavat: Hankkija - Maatalous Oy, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Suur - Seudun Osuuskauppa ja Kymenlaakson Agrimarket Oy. Suomen Rehu (Agrimarket - ammattilaisen valinta 2011) ja Agrimarket tekevät tehokasta rehukauppaa, jossa Suomen Rehu tarjoaa huipputuotteet ja vahvan ruokintaosaamisen, kuten taas Agrimarket hoitaa myynti- ja palveluosaamisen ja laatumerkit. Raaka-ainehankinta, tuotekehitys, tuotanto, markkinointi, myynti ja logistiikka ovat samassa yrityksessä saman katon alla.

Suomen Rehulla (Agrimarket - ammattilaisen valinta 2011) on kuusi rehutehdasta, joista viisi toimii Suomessa ja yksi Latviassa.

- Kotkan rehutehdas 110 000 tonnia / vuosi
- Seinäjoen rehutehdas 240 000 tonnia/vuosi
- Säkylän rehutehdas 50 000 tonnia/vuosi
- Hiven tehdas 2000 tonnia/vuosi
- Tukumsin tehdas 15000 tonnia/vuosi

Maatilarehuja valmistavat Seinäjoen, Turun, Kotkan ja Säkylän tehtaot, jotka sijaitsevat logistisesti erinomaisilla paikoilla eri puolilla Suomea. Tehtaiden sijainnit mahdollistavat kattavan palvelun koko maan alueelle. Säkituotteet toimitetaan asiakkaille Seinäjoen rehutehtaan terminaalivarastosta.

Suomen Rehun kuljetukset hoitaa Movere Oy. Movere Oy on Hankkija–Maatalous Oy-konserniin kuuluva logistiikkayritys, jolla on erikoisosaamista muun muassa maatalouden tilaus- ja toimitusprosesseissa.

4.3 Aineiston keruu

Kohdeorganisaatiossani empiirinen osion tueksi tein haastattelun, johon valittiin viisi toimihenkilöä. Haastateltavien määrä oli sopiva, kun saatiin tarvitsema tieto kasaan. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelun kysymykset annettiin alustavasti haastateltaville. Teemahaastattelussa aihealue on selvillä. Haastattelu on helppo tehdä, kun kysymykset saadaan laadittua ja järjestettyä. Kun halutaan tutkia toimintatapoja, on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä haastattelu, jossa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205)

Aineiston keruu hoidettiin lokakuussa teemahaastatteluina (LIITE 1). Haastattelu eteni kysymysten mukaisesti, mutta annettiin myös kertoa paljon omin sanoin. Aineisto nauhoitettiin nauhurilla, helpottaakseen sen litterointia. Haastatteluosuuksessa otin esille tutkimusongelman kysymykset, mihin halusimme vastauksen haastattelussa. Teoreettinen viitekehys luo pohjan haastattelulle, jonka mukaan teimme kohdeorganisaatioon sopivat kysymykset. Haastattelurungossa on viisi eri teemaa, jotka ovat yrityksen ydinprosessit. Kohdeorganisaatiossani haastattelen viisi eri toimihenkilöä, jotka toimivat kaikki eri osa-alueille. Haastattelukierros koostuu kaikille kuuluvista peruskysymyksistä ja sen jälkeen kysyn pari tarkentavaa kysymystä. Osa-alueet ovat raaka-aineryhmä, reseptioptimointi, vienti ja materiaalikirjanpito. Seuraavaa taulukko esittää (2) yhteenvedon haastateltavista ja syy miksi haastateltava on valittu. Haastattelukysymykset laitoin ennakkoon sähköpostilla.

HAASTATELTAVA & ASEMA	AIKA & PAIKKA	KESTO	SYY HAASTATELTAVAN VALINTAAN
Haastateltava A / hankinta-assistentti	25.10.2012 Hyvinkää	n. 30min	Raaka-ainehankinnan asiantuntija
Haastateltava B / Reseptisuunnittelija	25.10.2012 Hyvinkää	n. 45min	Reseptisuunnittelijan asiantuntija
Haastateltava C / Kirjanpitäjä	29.10.2012 Turku	n.30min	Kirjanpitäjän asiantuntija
Haastateltava D / Viennin assistentti	29.10.2012 Turku	n. 30min	Viennin asiantuntija
Haastateltava E / Kustannuslaskija	23.10.2012 Seinäjoki	n. 45min	Seinäjoen toimintojen asiantuntija

Taulukko 2. Haastateltavien yhteenveto.

4.4 Aineistojen käsittely ja litterointi

Haastateltuani yrityksen eri toimintojen asiantuntijat litteroin äänitteet sekä järjestin vastaukset osa-alueittain raaka-aineryhmä, reseptioptimointi, materiaalikirjanpito ja viennin vastaukset. Analysoin mitä eri työtehtäviä osa-alueiden asiantuntijoilla on, miten toimivat työtehtävissään prosessin aikana, ja onko toiminnossa kehitettävää ja miten toiminnoista muodostuu kokonaisuus. Työn lopussa nostan vielä esille haastattelun kehittämisideat haastatteluista, ja mitä vastauksien perusteella voisi kehittää.

5 EMPIIRINEN AINEISTO

Toimintokokonaisuuden ymmärtämiseen tarvitaan ensin työtehtävien jakaminen toimintoihin kohdeorganisaatiossa. Haastattelujen myötä muodostuu kokonaisuus Seinäjoen tehtaan toiminnoista ja ydintoiminnoista. Ydintoiminnot ovat yrityksen tärkeimpiä toimintoja, jotka kohdeorganisaatiossa ovat raaka-aineryhmä, reseptioptimointi, vienti ja materiaalikirjanpito ja Seinäjoen toiminnot, joista koostuu kokonaiskuva kohdeorganisaatiosta. Tulokset haastatteluista olivat mielenkiintoisia, josta sai arvokasta tietoa yrityksen toiminnoista, ja miten toiminnot kytkeytyvät kokonaisuudeksi. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan haastattelujen avulla toiminnoista ja niiden kuuluvista työtehtävistä. Toiminnot kuvataan loogisessa järjestyksessä syy-seuraus suhteittain.

5.1 Raaka-ainehankinta

Vilkkumaa (2005, 200) toteaa teoriaosuudessaan, että kehittämiskohteita etsittäessä, toiminnot jaetaan pienimmiksi kokonaisuudeksi ja määritellään tehtävätasolla. Ennen toimintojen kehittämistä, on perehdyttävä siihen, mitä toiminnot vaikuttavat kokonaisuuteen. Ensimmäiseksi haastattelin raaka-aineryhmän toimihenkilöä. Hän on toiminut alalla nelisen vuotta ja työnimikkeenä on ostoassistentti. Pyysin kertomaan aluksi tämänhetkistä työnkuvastaan.

”Työn nimike on ostoassistentti, se pitää sisällensä kaikenlaista mitä osto-osastolla tehdään, teen sopimuksia purseriin, tilauksia & vastaanottoja käsitelen, tiliöin laskuja, ilmoittelen karanteenista vapautuvia raaka-aineita, teen tulliarkistointia, seuraan ulkopuolisia varastoja (terminaalit), ylläpitää raaka-ainekustannuksia, siltä osin mitä osto-osasto hankkii” (Haastateltava A 2012)

Haastateltava kertoi, että työssä ollaan ajan hermoilla. Laivat tulevat satamaan, pitävät maksut olla suoritettuna ennen kuin aletaan purkaa. Kun rahat lähtevät, tehdään vastaanotto varastoon.

Päivi kertoo, että varsinaisen oston tekevät ostajat itse, ostoassistentti syöttää sopimukset Purseriin, joka on ostotilausjärjestelmä ja osan niistä ostotilauksista tekee tehtaalle itse. Ulkopuolisille varastoille tehdään ostotilaukset myös. Kun raaka-aine saapuu tehtaalle, ja siitä tehdään vastaanotto, siinä kohdalla päivitetään erän kustannukset, kuten materiaalihinta, rahdit ja muut vastaanotto- ja varastointikustannukset. Jos tavara on karanteenissa, se on otettava oikealla koodilla vastaan ja siirretään käyttökoodille, kun vapautuu. Ostoassistentti ilmoittelee eteenpäin tehtaalle, kun tuote vapautuu. Seurataan myös varastojen riittävyyttä sekä ottoja ja operaattorilistoja (terminaaleja), että pitävät paikkansa ja kaikki on listoihin tullut.

”Varastonpitäjät ovat parhaita yhteistyökumppaneita osto-osaston kanssa” (Haastateltava A 2012)

Prosessin kehittämisen kannalta on tulossa uusi atk-järjestelmä, joka on uusi askel toiminnoissa. Raaka-aineryhmän osalta haastateltava toivoi, että satamaoperaattoreihin voitaisiin hoitaa yhteyttä sähköisesti ja päästäisiin suoraan katsomaan varastosaldoja.

5.2 Reseptisuunnittelu

Haastattelin reseptisuunnittelusta vastaavaa, joka on ollut alalla 34 vuotta ja ollut työnkuvaltaan aikaisemmin tuotekehitysassistentti.

”Työnkuvani on pitää reseptit ajan tasalla, huomioiden raaka-aineiden saatavuus, hinnat, analyysit ja tuotteiden spesifikaatiot. Spesifikaation jokaiselle tuotteelle antaa tuotekehityspäällikkö, siinä on tuotteen ravintoainetavoitteet ja käytettävät raaka-aineet ja niiden mahdolliset rajoitukset”. (Haastateltava B 2012).

Pääkkönen kertoi, että työtehtävistään 90 prosenttia liittyy reseptioptimointiin. Reseptioptimointi tarkoittaa, että sen hetken raaka-ainetiedoilla (hinta, analyysit, saatavuus) ja spesifikaatiolla optimointiohjelma hakee edullisimman vaihtoehdon tuotteen reseptiksi. Vuosien kuluessa on yhteydenpito tehtaiden, raaka-aineryhmän ja reseptisuunnittelun välillä tiivistynyt ja harvoin pääsee raaka-aineet loppumaan.

Viikoittainen puhelinpalaveri tehtaiden kotiinkutsujen, kuljetusjärjestäjien ja raaka-aineryhmän välillä ja aktiivinen raaka-ainetilanteiden seuraaminen BPCS-järjestelmästä ehkäisevät raaka-aineiden loppumisia tehtailla. Pääkkösen työ liittyy vahvasti tuotteiden valmistusprosessiin ja tehtaiden pyörimiseen.

”Jos raaka-aine loppuu, ja ei ole uutta reseptiä, huonostihan siinä sitten käy” (Haastateltava B 2012)

Kun puhuttiin prosessin kehittämisestä, tuli ilmi että prosessiin tulee muutos uuden optimointijärjestelmä myötä. Uusi optimointijärjestelmä on monipuolisempi ja parantaa kommunikointia BPCS-järjestelmään, tehtaiden ja reseptisuunnittelun välillä.

Pääkkösen suunnitellessaan reseptejä, hän toimii kustannustehokkaasti. Raaka-aineiden hintoja päivitetään BPCS-käyttöjärjestelmästä optimointiin ainakin kerran viikossa. Seuraaville kahdelle kuukaudelle on raaka-ainehinnoille ennusteet ja sitten on uushankintahinta. Uushankintahinnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että jos nyt ostetaan raaka-ainetta, niin millä hinnalla sitä saisi. Uushankintahinta voi olla edullisempi, kalliimpi tai jopa sama mikä tehtaalla on raaka-aineella tällä hetkellä. Raaka-aineita ostetaan varastoon aina muutaman kuukauden päähän, ja näistä ennakkoon tehdyistä kaupoista muodostuu kahdelle seuraavalle kuukaudelle ennustehinnat. Kustannuksia ja raaka-aine kulutuksia pystytään ennakoimaan optimoimalla reseptejä ennuste- tai uushankintahinnoilla. Myynnille ja markkinoinnille tehdään tuotteiden hintaennusteet raaka-aineiden ennuste- ja uushankintahinnoilla ja niiden perusteella päätetään tuotteiden hinnoittelu.

5.3 Tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto

Tehdas ottaa vastaan raaka-aineet/ tuotteet ostotilauksilla. Raaka-aineryhmässä tehdään ostotilaukset Purseriin. Tehtaallamme puretaan sopimusnumeroilla Purserista ja kun raaka-aine/ tuote on saapunut tehtaallemme, otetaan se vastaan varastoomme ostotilausnumerolla. Ostotilauksesta nähdään määrä, ostotilausnumero ja hinta millä otamme sen varastoon (LIITE2)

Tehdään myös omia ostotilauksia BPCS:siin eli tehtaan järjestelmään (toiminnanohjausjärjestelmä), kun on toimittajia jotka eivät ole Purserissa, ja tehdään toimittajilta saamiemme hintojen perusteella, tai suoraan toimittajilta laskuilta saamalla hintatiedoilla.

”Sisäiset tilaukset on tehty tehtaidemme välisiin toimituksiin, ns. H-tapahtumat. Tilaus tehdään nimikkeittäin ja määrittäin vastaanottavalla tehtaalla, hinnoitteluna toimii lähettävän tehtaan kustannus, joka vastaanottotapahtumassa hinnoittelee nimikkeen kustannuksen keskihinta-menetelmällä.”
(Haastateltava E)

Kustannuksia ylläpidettäessä huomioidaan tehtaiden välistä rahtikustannusta. Sisäinen tilaus toimii myös valmistuksen ohjausapuvälineenä toimittavalla tehtaalla. Sisäiset tilaukset ja varastosiirtotapahtumat kirjataan kerran kuukaudessa kuukausitilinpäätöksen yhteydessä muistiotositteella kirjanpitoon. Näin toimimme, kun muilta rehutehtailta (Säkylä, Turku) tulee tavaraa varastoomme, jota Seinäjoen tehdas ei valmista, silloin hoidetaan sisäisellä tilauksella Seinäjoen varastoon.

Yksi tärkeä toiminto on varastosiirrot terminaaleista. Kun raaka-aineryhmä johtavat terminaalivarastoja ja tehtaiden välisiä siirtoja, kustannukset päivittyvät samalla tavalla kuin H-tapahtumassa ja rahtikustannus päivitetään ylläpitävällä tehtaalla. Raaka-aineryhmä ja tehdas sopivat aina mistä, ja mitä nimikettä toimitetaan tehtaalta, jonka tarpeen määrittelee tehtaan tuotevalmistus. Tämä toiminto edellyttää aina, että siirrettävällä koodilla on varastosaldoa.

Seinäjoen rehutehtaalla tehdään vastaanottotarkistuksia, jossa ajamme järjestelmästäimme päivittäin edellisen päivän tapahtumista ja vertaamme näihin vastaanoton dokumentteihin (rahtikirja, vastaanottotapahtuman jäljitysraportti). Tarkistus toimenpiteissä tarkastetaan tuotteen/raaka-aineen nimike, määrä, toimittaja ja toimituspaikka. Ulkopuolisten toimittajien toimitukset/kustannukset kirjautuvat laskun käsittelyn/ tarkistuksen/ hyväksymisen yhteydessä.

5.4 Valmistus ja kustannushinnoittelu

Seinäjoen toimintoja kuuluvat valmistus ja kustannushinnoittelu. Valmistus lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista. Myyntihenkilöstö tekee tilauksen tilausjärjestelmään, josta sovitaan asiakkaan kanssa toimitusaika ja reittipäivät. Pitkällä tähtäimellä on huomioitava raaka-aineiden riittävyys historiaan pohjautuen, josta selviää kuinka paljon kulutetaan kuukausittain raaka-ainetta. Tehtaassa tehdään valmistusennuste kolmen kuukauden välein. Reseptisuunnittelija saa valmistusennusteet tuotteittain, ja hän ajaa valmistusennusteen pohjalta raaka-ainekäytön reseptien avulla. Sitten reseptisuunnittelija lähettää raaka-ainekäyttöennusteen, jonka pohjalta tehtaalle tehdään kotiinkutsut. Raaka-aineryhmä tarkastelee vuositasolla raaka-aineiden riittävyyttä, josta tehdään kotiinkutsuja tehtaalle, eli tehtaalle puretaan sopimuksesta. Reseptisuunnittelija ylläpitää voimassaolevia valmistusreseptejä, josta siirrot tapahtuvat järjestelmään. Hän lähettää myös tuoteselosteet tehtaan järjestelmään (LIITE 3). Tuoteselosteesta nähdään tehdas mihin suoritetaan, koodi ja monesko päivitys se on. Kuljetussuunnittelija rakentaa kuormat tarpeen mukaan, ja näistä syntyy päivittäinen valmistuslista. Tehdas saa suunnitelman valmistavista tuotteista, mistä katsotaan mitä on jo silloissa, ja mitä vielä tehdään tiettyyn kelloonaikaan. Tuotteet tulevat sekoitusjärjestelmästä jauhoisena, jotka rakeistetaan joko mureiseksi tai rakeiseksi olomuodoksi, josta syntyy lopullinen tuote.

”Kun valmistus siirtyy kirjanpitoon, syntyy kustannus. Kustannuspäivitys laskee valmistuskustannuksen tuotteittain painetulla keskihinnalla yhdellä ajolla suoritettuna” (Haastateltava E 2012)

Tämä tapahtuu ennen laskutusajon käynnistämistä, jolloin meillä on tiedossa tuotteen kustannus ennen laskutusajoa. Tämän perusteella tehdään asiakaslaskutus ja myyntikateseuranta. Kun kuorma on lastattu valmiiksi, se kuitataan, ja lasku lähtee asiakkaalle. Kustannusvertailua tehdään kummassakin tehtaassa päivittäin. Kustannusvertailussa on tärkeää huomata suurimmat erot ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti.

5.5 Kirjanpito

Haastattelin Turun tehtaalla kirjanpitäjää, jonka työnkuva on melkein samanlainen kuin Seinäjoen tehtaan materiaalikirjanpitäjän. Tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto tapahtuu samalla tavalla kummassakin tehtaissa, joten sitä en tässä aukaista. Joukon työnkuvaan kuuluvat myös ostolaskujen käsittely, muistioita, jaksoituksia, tuotannonraportointia, reklamaatio ja ilmaisjakelun raportointia ja prosessipalautteen seuranta. Kun joku rehuerä ajetaan pois puhaltamalla siilosta, eikä siiloon tehdä heti samaa rehua, jää siiloon 200–400 kg rehua, joka siirretään prosessipalautteeksi. Suurin ero työnkuvaan löytyy syncro-rehuissa Turun rehutehtaalla.

”Valmistetaan muutamaa perusrehua, lastauksessa on sellaiset systeemit, jossa eri kasvuvaiheessa oleville eläimille sekoitetaan kahta eri rehua suhteessa aiemman kasvuvaiheen rehulla” (Haastateltava C 2012)

Lääkerehujen valmistaminen tapahtuu Turun tehtaassa. Tilaukseen vaaditaan lääkärin antama resepti. Eläinlääkäri tilaa lääkkeen tehtaalle ja sitten rehu valmistetaan. Lääke sekoitetaan normaalin rehun joukkoon. Lääkerehuja on mennyt viime vuonna 85 kappaletta.

Kirjanpidon työ sisältää Seinäjoen ja Turun rehutehtaissa monipuolisia ja samantlaisia työtehtäviä. Työtehtävät pitävät näiden työtehtävien lisäksi sisällään inventaarioita, erilaisten laskujen käsittelyä, raportointia.

5.6 Vienti

Toimintona vienti on kaikista monimuotoisin. Rehuliiketoiminnan vientiorganisaatioon kuuluu 8 henkilöä. Vientijohtaja, 2 aluemyyntipäällikköä, 1 tutkimus- ja tuotekehitysjohdaja, 1 kehityspäällikkö sekä 3 vientiassistenttia. Tiina työskentelee vientiassistenttina, hän käsittelee Baltian ja Skandinavian vientitilaukset sekä Progut tilaukset Hollantiin. Vientiassistentin työtehtävät liittyvät myös tuotantoon ja varastotoimintoihin. Tuotteet ovat pääasiassa erikoisrehuja ja rehulisäaineita (Progut,

Progut Rumen), joiden valmistus on hajautettu pienille rehutehtaille. Lastaukset on pyritty keskittämään valmistavalle tehtaalle. Pienten volyymien ja laajan tuotevalikoiman vuoksi se ei aina ole mahdollista. Hinnoittelu on tärkeä toiminto-osuus viennissä. Ennusteet ja hinnastot päivitetään kuukausittain. Hinnoittelu perustuu ennustehintoihin, jossa pyritään ennakoimaan tulevat raaka-ainehintojen muutokset kahden kuukauden periodilla. Viennin asiakkaat ovat jälleenmyyjiä, tukkukauppoja tai rehutehtaita. Kauppasuhte perustuu jälleenmyyntisopimukseen, joissa asiakkaiden kanssa on sovittu alueellinen yksinmyyntioikeus. Uuden asiakkaan hankinta, voi olla pitkäkestoinen prosessi, saattaa kulu useampi kuukausi, ennen kuin ensimmäinen tilaus voidaan toimittaa. Prosessin aloitukseen voi kuulua, maa-kohtaisista säädöksistä riippuen, tuotteiden rekisteröinti ennen koe-erän toimittamista. Sen jälkeen voidaan aloittaa mahdolliset tilakokeet. Tutkimustulosten analysoinnin ja johtopäätösten jälkeen, voi asiakas olla valmis tilaamaan tuotetta.

”Vientirehuissa pitää olla jotain erityistä, massarehuilla on vaikea kilpailla vientimarkkinoilla, korkeiden kuljetuskustannusten vuoksi, jäisi katetta vähemmän” (Haastateltava D 2012)

Pesso kuvailee viennintoimintojen koostuvan seuraavista vaiheista:

- tilaukset tulevat sähköpostilla
- tilaus tallennetaan BPCS:iin
- tarkastetaan varastosaldot
- tehdään tarvittaessa sisäiset siirrot tai tilataan tuote valmistavalta tehtaalta
- vahvistetaan tilaus asiakkaalle
- lähetetään tarvittavat dokumentit lastauspaikalle, huolitsijalle ja kuljetusliikkeelle
- viimeisenä hoidetaan laskutus.

Toimintojen kehittämisen yhteydessä tuli ilmi, että varastotoimintoja voisi kehittää, kun on paljon tuotteita, jotka valmistetaan eri paikassa, kun lastataan. Säkkirehujen ja erikoisrehujen keskusvarasto on Seinäjoki. Suurin osa vientitoimituksista lastataan kuitenkin muilla tehtailla Säkylässä, Turussa ja Nastolassa. Erikoisrehuja valmistetaan pienimmissä tehtaissa, joten se tekee niiden saatavuuden haastavaksi. Toimitusten valmistelussa tulee paljon sisäisiä siirtoja tehtaiden välillä, ne pidentävät toimitusaikaa ja lisäävät rahtikustannuksia. Kaikkien tehtaiden välillä ei ole säännöllistä reittiliikennettä, tilausmäärät voivat olla pieniä, mikä aiheuttaa suhteellisen kalliita siirtokustannuksia. Kohdeorganisaatiossa on valmisteltu myös vientikuljetusten siirtoa Movere Oy:lle. Tavoitteena on saada kuljetukset halvemmalla ja kustannustehokkuutta toimintoihin.

Kehittämistä vaatisi myös vientiin menevien tuotteiden koodit, joita voi olla monia. Tuoteselosteet ovat vientimaan kielellä, nykyiset tietojärjestelmät rajoittavat eri kielten määrää tuoteselosteessa. Käytännössä se merkitsee sitä, että samasta tuotteesta on tuotannossa monta eri koodia. On yksi, jota käytetään kotimaan myyntiin, toinen länsi vientiin, kolmas itävientiin ja neljättä koodia käytetään Aasian maihin. Tämä voi olla esteenä myös tuotteen myynnille laajemmalle maantieteelliselle alueelle.

5.7 Yhteenveto toiminnoista ja järjestelmistä

Haastattelujen avulla selvisi kehityskohteita eri toiminnoille. Alla olevista taulukoista (3) nähdään yrityksen toiminnot, tehtävät, järjestelmät mitä käytetään ja kehittämiskohteet. Raaka-ainehankinnan kehittämiskohteiksi nousi uusi atk-järjestelmä ja satamaoperaattoreiden hoito sähköisesti, jotta päästäisiin suoraan katsomaan varastosaldoja. Reseptisuunnittelussa kehitettäessä puhuttaessa tuli ilmi, että tulee uusi optimointijärjestelmä, jossa tehtaanjärjestelmä ja optimointijärjestelmä pystyvät kommunikoimaan paremmin. Viennin toiminnoissa löytyi kehitettävä esimerkiksi varastotoiminnoista, kun on paljon tuotteita, mitä valmistetaan eri paikassa, kun lastataan. Viennin rehut ovat erikoisrehuja ja, kun erikoisrehut valmistetaan pienimmissä tehtaissa, se tekee saatavuudesta haasteellisen.

Tuotteiden koodit vaatisivat myös kehitystä, joita voi olla monia. Samasta tuotteesta on tuotannossa monta eri koodia. On yksi, jota käytetään kotimaan myyntiin, toinen länsi vientiin, kolmas itävientiin ja neljättä koodia käytetään Aasian maihin. Tämä voi olla esteenä myös tuotteen myynnille laajemmalle maantieteelliselle alueelle.

TOIMINTO	Raaka- aineenhankinta	Reseptisuunnittelu	Tuotteiden ja raaka-aineiden vastaanotto
TEHTÄVÄ	<ul style="list-style-type: none"> sopimukset purseriin tilauksien ja vastaanottojen käsittely ilmoittelen vapautuvista raaka-aineista ylläpitää ulkopuolisia varastoja 	<ul style="list-style-type: none"> reseptien ajantasaisuus resepti optimointi 	<ul style="list-style-type: none"> otetaan vastaan ostotilauksilla omat ostotilaukset sisäiset tilaukset varasto siirrot
JÄRJESTELMÄ	Purseri, BPCS	Format, BPCS	BPCS, Purseri
KEHITTÄMISKOhteet	<ul style="list-style-type: none"> satama operaattoreihin yhteydenpito sähköisesti 	<ul style="list-style-type: none"> uusi optimointi järjestelmä 	
VASTUUHENKIÖ	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava E

TOIMINTO	Valmistus ja kustannus hinnoittelu	Vienti	Kirjanpito
TEHTÄVÄ	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan tarpeet • Tilaus järjestelmään, toimitusaika, reittipäivät • Kuljetussuunnittelija rakentaa kuormat tarpeen mukaan • Tehdas saa listan valmistettavista tuotteista 	<ul style="list-style-type: none"> • tilaukset tulevat sähköpostiin • tilaus tallennetaan • tarkastetaan varastosaldot • sisäiset siirrot • dokumentit lastauspaikalle, huolitsijalle ja kuljetusliikkeelle • laskutus 	<ul style="list-style-type: none"> • osto laskujen käsittely • tuotannon raportointi • reklamaatio • syncro-rehut • prosessipalaute
JÄRJESTELMÄ	BPCS, tehtaan järjestelmät	BPCS, AS400	BPCS, Baware
		<ul style="list-style-type: none"> • vientiin menevien tuotteiden koodit • varastotoiminnot 	
VASTUUHENKILÖ	Haastateltava E	Haastateltava D	Haastateltava C

Taulukko 3. Toiminnot ja niihin liittyvät tehtävät.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön viimeinen osio sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset tutkimustuloksista. Johtopäätöksistä nostan esille kehittämis ehdotukset, mitä haastattelussa osoittautui kehittämisen aiheeksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation toiminnot ja mitä työtehtäviä sisältää, ja miten niitä voisi kehittää. Tutkimusosuus toteutettiin kehittämishankkeena, joka sisälsi teemahaastattelut. Teemahaastattelu olivat hyvä vaihtoehto, koska halusin saada vastauksia mahdollisimman monipuolisesti jokaisen toiminnon asiantuntijalta. Tavoitteenani oli saada selkeä kuva toiminnoista ja miten eri osa-alueiden asiantuntijat osallistuvat toimintoihin, ja kuinka yhdistyvät kokonaisuuteen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä eri osa-alueiden toimintojen kehittämisessä, sekä liittymäpintojen tarkentamisessa ja saada ksemme oikea-aikaista ja kustannustehokasta tietoa päätöksenteon tueksi.

Teoriaosuudessa käsittelin prosessilajeja ja toimintoja, ja niiden määrittelyjä ja miten toimintoja kehitetään ja näiden kuvaamiseen käytimme kohdeorganisaation prosesseja todellisesta maailmasta. Toimeksiantajan toivomuksesta perehdyimme myös toiminnanohjausjärjestelmiin, sillä toiminnanohjausjärjestelmät ovat yrityksessä suuressa merkityksessä, kun järjestelmiin syötetään suurimmaksi osaksi yrityksen laskentatietoa, josta kerroin teoriassa ja empiriaosuudessa yhdistin toiminnot organisaation järjestelmiin. Viimeisessä teoriaosuudessa käsittelin toiminnanohjausjärjestelmiä ja toimintojohtamista.

Toiminnot on hyvä nähdä yrityksessä yhtenä osana, eikä vain jossain sen osassa. Toimintoja kuvatessa, ei luetella vaan tehtäviä, vaan on parempi miettiä, mihin toimintoon, jokin yksittäinen tehtävä kuuluu. Työssäni olen yhdistänyt toiminnot palasiksi kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Toimintojen ollessa tehokkaita, tulee tiedon siirtyä järjestelmille sujuvasti. Toiminnanohjausjärjestelmistä on hyötyä yritykselle seuraavilla tavoilla, kuten nopeampi reagointi tapahtumiin, toimintojen parempi suunnittelu ja tietojenkäsittelytoiminnot nopeutuvat. Näin toiminnot sujuvat hyvin ja välttään turhilta virheiltä ja kustannustehokkuus paranee.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat vastasivat monipuolisesti työtehtävää koskien ja kehitysosiossa nousi pinnalle uusi toiminnanohjausjärjestelmä, optimointijärjestelmä ja yritysosto. Mietimme myös haastateltavien kesken, mitä uutta järjestelmä tuo mukanaan sekä minkälaisia muutoksia yritysosto organisaatiossa edellyttää. Tulimme siihen päätökseen, että järjestelmä tuo omat huonot ja hyvät puolensa verrattuna vanhaan ja toivottiin, että järjestelmä olisi yksinkertainen käyttää. Haastateltavat kertoivat, että yritysoston muutoksista on vielä vaikea sanoa mitään. Tutkimustuloksien mukaan haastateltavat kertoivat yritysoston tuovat omat haasteensa toimintaan kuukausien aikana.

Vaikka toiminnoissa olisi kehitettävää, on vaikeaa alkaa näitä parantamaan yritysoston aikana. Toimintatapojen muuttaminen tai epäolennaisten toimintojen tunnistaminen tässä tilanteessa on ylivoimaista. Tärkeintä opinnäytetyön kannalta oli saada kokonaiskuva hahmotettua toiminnoista organisaatiossa.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössäni hyvin, sillä teoriaosuus käsittelee laajasti eri vaiheita prosesseista, toiminnoista ja toimintajohtamisesta kuvioita käyttäen. Haastattelututkimuksen avulla sain käsityksen siitä, miten paljon toiminnot sisältävät työtehtäviä ja kuinka erilaisia ne kaikilla ovat, ja kuinka ne yhdistyvät kokonaisuuteen. Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista mutta myös vaativaa. Työn avulla sain paljon uutta tietoa organisaatiosta ja paremman kuvan yrityksen toiminnoista.

LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta : Perusteet ja käytäntö. WS Bookwell Oy.

Alhola, K., Lauslahti S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Chivaka, R & Cairney, C. Strategic cost management: An activity-Based Costing Approach. [Verkkolehtiartikkeli]. Accounting & Tax 2007, 28–31. [Viitattu 16.10.2012]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Einistö, P. 2006. Toimivat prosessit. [Verkkojulkaisu]. Laatu keskus Excellence Finland. [Viitattu 3.9.2012]. Saatavana :
http://www.mikes.fi/documents/upload/finas-paiva2006_einisto.pdf

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Tampere: Infacs Oy.

Hirsjärvi, S, Remes.P & Sajavaara, P. 2009.15, uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy,Hämeenlinna

Holtari, S. 25.8.2009. Listaa tärkeitä työt, karsi turhat. [Verkkosivu]. Talouselämä. [Viitattu 17.10.2012]. Saatavana:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/listaa+tarkeit+tyot+karsi+turhat/a2065475>

Huhtanen, P. 2012. Hankinta-assistentti. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 25.10.2012

Jyrkkiö, E., Riistama V.,1997. 9-11.painos.Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY yhtymä Weilin+Göös

| Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V., & Pellinen J., 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Julkaisupaikka: WSOYpro

Laamanen K., Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos.Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lagus, A. 2004. ERP- suoristaa prosessit. Tietokone 64–66.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Montonen, M & Jokinen, A. 2004. Tietojärjestelmien integraatio elintarviketeollisuudessa. Kehittyvä elintarvike (2), 22–23.

Naughton-Travers, J. Activity- Based Costing: The new Management Tool. [Verk-
kolehtiartikkeli. Behavioral Health Management 2001, 48–50. [Viitattu
17.10.2012]. Saatavana EBSCHO-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Neilimo K. & Uusi-Rauva E., 2005. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy: Helsinki.

Pesso, T. 2012. Assistant controller. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 29.10.2012

Pitkänen, A. 2012. Kustannuslaskija. Hankkija-Maatalous 23.10.2012

Pitkänen, A. 2012. Kustannuslaskija. Hankkija-Maatalous. Haastattelu 23.10.2012

Puolamäki E. 2007. Strategisen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoimin-
nan ohjausmenetelmät. Tietosanoma Oy.

Pääkkönen, M. 2012. Reseptisuunnittelija. Hankkija - Maatalous. Haastattelu
25.10.2012

Sippola A. 7.9.2012. SOK myy 60 prosenttia Hankkija-Maataloudesta tanskalaisel-
le DLA-konsernille. [verkkosivu]. Agrimarket. [viitattu 30.10.2012]. Saatavana:
<http://www.agrimarket.fi/main.cfm?iA=2004905>

SOK-yhtymä. 2011. SOK-vuosikertomus 2011.[verkkojulkaisu]. S-kanava. [viitattu
5.11.2012]. Saatavana: [http://www.s-
kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-
00061123825b&groupId=15238](http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238)

Tammilehto, P. 7.9.2012. SOK myy Hankkijasta yli puolet Tanskaan. [Verkkosivu].
Kauppalehti. [viitattu 30.10.2012]. Saatavana:
[http://www.kauppalehti.fi/etusivu/sok+myy+hankkijasta+yli+puolet+tanskaan/2012
09255911](http://www.kauppalehti.fi/etusivu/sok+myy+hankkijasta+yli+puolet+tanskaan/201209255911)

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. [Verkkosi-
vu]. Laatuakatemia. [Viitattu 3.9.2012]. Saatavana:
<http://www.kotiposti.net/tuurala/index.htm>

Vikman, J. 2012. Kirjanpitäjä. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 29.10.2012

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

EMPIIRINEN AINEISTO

Haastattelut

Agrimarket- ammattilaisen valinta 2011.[Ppt-esitys]. 1.10.2012. Saatavana Sintra järjestelmästä. Vaatii käyttöoikeuden.

Huhtanen, P. 2012. Hankinta-assistentti. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 25.10.2012

Pesso, T. 2012. Assistant controller. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 29.10.2012

Pitkänen, A. 2012. Kustannuslaskija. Hankkija-Maatalous 23.10.2012

Pääkkönen, M. 2012. Reseptisuunnittelija. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 25.10.2012

Vikman, J. 2012. Kirjanpitäjä. Hankkija - Maatalous. Haastattelu 29.10.2012

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelun kysymykset

LIITE 2 Ostotilaus

LIITE 3 Tuoteseloste

LIITE 1 Haastattelukysymykset**Raaka-aineryhmä (Päivi)**

- Voisitko kuvailla työnkuvaasi?
- Mihin toimintoihin liittyy kokonaisuutta mietittäessä?
- Miten kehittäisit toimintoja?
- Mistä toiminnosta lähtee liikkeelle, johon kuuluu sopimukset, ostotilaukset ja terminaalit

Vienti (Tiina)

- Voisitko kuvailla työnkuvaasi?
- Mihin toimintoihin liittyy kokonaisuutta mietittäessä?
- Miten kehittäisit toimintoja?
- Miten viennin prosessi etenee ja mitä vaiheita siinä on

Reseptioptimointi (Mervi)

- Voisitko kuvailla työnkuvaasi?
- Mihin toimintoihin liittyy kokonaisuutta mietittäessä?
- Miten kehittäisit toimintoja?
- Pystytäänkö ennustamaan kustannusmuutoksia, kun tehdään reseptejä
- Mitä reseptioptimointi tarkoittaa

Materiaalikirjanpito (Jouko)

- Voisitko kuvailla työnkuvaasi?
- Mihin toimintoihin liittyy kokonaisuutta mietittäessä?
- Miten kehittäisit toimintoja?
- Mitä erilaisia toimintoja tehdään Turussa, mitä ei tehdä Seinäjoen rehu-tehtaalla?

Kustannuslaskija (Antti)

- Voisitko kuvailla työnkuvaasi?
- Mihin toimintoihin liittyy kokonaisuutta mietittäessä?
- Miten kehittäisit toimintoja?

LIITE 2 Ostotilaus

HANKKIJÄ-MAATALOUS GROUP
PURCHASE ORDER

Hankkija-Maatalous Group Purchase order no.: 617422
Date: 29.10.2012

Supplier/ Seller: SIA BALTIC FEED EUR

Agent: SIA BALTIC FEED EUR
Broker:

Trading name	Product	SR product code	Quantity (kg)	Price/ kg
	ES EM.POR.VITA.SSK	6856	8000	
	ES SIKAHIVEN SSK	6829	8000	
	ES KANAHIVEN SSK/A	6825	8000	

Arrival by: 14.11.2012
Delivery terms: Free carrier
Payment terms: 30 days after invoice date

Buyer company: Hankkija-Maatalous Oy
Buyer delivery address: Varastotie 13, 60100 SEINÄJOKI
Buyer invoicing address: PL 5, 24101 SALO
Buyer VAT no.: FI02245466

If transport is arranged by Hankkija-Maatalous Oy,
please inform their transport company Movere Oy,
where they can load this delivery, e-mail to: kuljetus@movere.fi

LIITE 3 Tehtaan tuoteseloste**Matilainen Suvi, Hankkija-Maatalous Oy**

Lähettiläjä: mervi.paakkonen@suomenrehu.com
Lähetetty: 30. lokakuuta 2012 10:15
Vastaanottaja: Matilainen Suvi, Hankkija-Maatalous Oy
Aihe: UUSIA TUOTESELOSTEITA TEHTAALLE

TUOTESELOSTESIIRTO ODOTTAA HAKUA.

Tehdas = 80 / SEINÄJOEN REHUTEHDAS

Vakuus = 1205 / ISO-PH 2 P CC VALMIS RAE 1 / 301012

Eli suorita tehtaan työasemalta vaksii.cmd toiminto joka tulee hakemaan tuoteselosteet, ja siirtää ne tehtaan järjestelmään luettavaksi eteenpäin.

Tämä sähköposti liittyy tuoteselosteiden siirtoon sekä tehtaalte, että intranettiin.

Viesti tulee sekä tehtaalte, että Sörnäisten jakelulistalle.